الإدارة

بالأهداف

د. زيد منير عبوي



(الإدارة بالأهـــــداف)

تأليف

د. زيد منير عبوي

الطبعة الأولى

1426هـ - 2006م


EBSCOhost®

الإدارة بالأهـــــداف

المحتويات



المقـــــدمة

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في الخدمة الإجتماعية احدى الركائز الإساسية التي تساعد على تقدم طرق الخدمة المهنية والنهوض بها , كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات الإجتماعية الإدارية من أول مراحل وضع السياسة العامة والخطط الى مراحل التقسيم , وبالرغم من هذه الا أننا لا ندعي ان هناك الماما شاملاً ومتكاملاً لكل المعطيات والفكر حول العناصر الإدارية ولكن هذه المحاولة لاتزال وستظل تبحث في العلوم والنظريات نحو مزيد من الدقة العلمية في هذا المجال.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع اطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف في اطار تخصصه ,هدفه المحدد دون التقيد بالنظم البيروقرطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ثم محاسبتهم على وتحقيق النتائج.

ومن ضمن انواع الإدارة : الإدارة المعاصرة وتسمى (بالإدارة بالأهداف) والذي هو أسلوبه يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدماً بحيث يمكن مسألتهم عن مدى نتائج تحقيقها . وبحيث تؤدي هذا المسألة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى الردع عند التراخي في تحقيق الأهداف , وأول من فكر بالإدارة بالأهداف أحد علماء الإدارة (بتير دراكر) في كتابة ممارسة إدارة الأعمال, سيتناول هذا الكتاب مجموعة من المواضيع المهمة في حقل الإدارة بالأهداف ضمن عدة فصول كما يلي :

الفصل الأول : ويشمل مفهوم الإدارة وأهميتها , وذلك بالتعرف على مفهوم الإدارة بشكل عام وخصائصه وأهميته والتعرف على المؤسسة المستقبلية وكيفية نجاح الإدارة الجديدة ومعرفة التحول اللأدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات.

الفصل الثاني :ويشمل مفهوم الأهداف , وأنواعها وإهميتها وخصائصها العامة , وذلك بالتعرف على مفهوم الهدف العام وأنواع الأهداف التنظيمية وأهمية الأهداف التشغيلية وأهمية الأهداف بشكل عام وضرورة الإهتمام بها.

الفصل الثالث : ويشمل مفهوم اللأدارة بالأهداف ومداخلها , وذلك بالتعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف بشكل عام ونشأتها والعناصر الأساسية لها وخصائصها وفلسفة الإدارة بالأهداف ودورة الإدارة بالأهداف ومراحلها وأهدافها والمرتكزات والمقومات الأساسية لنجاحها والعوامل والشروط الواجب توافرها في نظام الإدارة بالأهداف.

الفصل الرابع : ويشمل تطبيقات الإدارة بالأهداف . وذلك بالتعرف على نبذه قصيرة عنها ثم معرفة مناهج مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف وإرشادات لتحديد المنهج المعتمد والشروط الخاصة بها ومراحل تطبيقها والتعرف بالأهداف كأسلوب تقييم إداري وخطوات إعداد البرامج لعملها ومعرفة رأى (هارولد كونتر) وتطبيقه على خطوات الإعداد لبرنامج العمل لها في الخدمة الحكومية العامة ونموذج (أوديون) و(ماكونكي) ومعرفة تطبيق مفهوم الإدارة بالهداف في أدارة التعليم العالي وتقييم الإدارة بالإهداف من حيث الإيجابيات والسلبيات وفوائدها ومشاكلها وثم معرفة التخطيط من خلال مبدأ الإدارة بالأهداف.

الفصل الخامس : ويشمل العلاقة بين نظام الإدارة بالأهداف ونظم الموازنات المالية , وذلك بالتعرف على نبذة قصيرة عنها وأوجه التشابه والإختلاف بين النظامين والسمات الرئيسية لموازنات البرامج والفروقات الرئيسية بين النظامين.

الفصل السادس : ويشمل الإدارة بالأهداف وعملية تقييم الأداء , وذلك بالتعرف على نبذة قصيرة عنها وإبعاد تقييم الأداء والتجربة العملية في مجال البحث وانظمة التقويم تبعاً للمستوى الوظيفي أو طبيعة العمل وعلاقة تقييم الأداء بنظام المكافأت في منهج الإدارة بالأهداف.

الفصل السابع : ويشمل الإدارة بالأهداف وكفاءة الإدارة , وذلك بالتعرف على نبذة قصيرة عنه ومدخلات ومخرجات طبقة الإدارة وقياس كفاءة الإدارة والأساس البديلة لحساب إنتاجية الإدارة والأهداف غير الكمية والإنتاجية للإدارة.

الفصل الثامن : ويشمل الإدارة العصرية وجامعة المستقبل , وذلك بالتعرف على نبذة قصيرة عنها وعناصر الإدارة الجامعية والإنماط الإدارية فيها وأهداف الإدارة وإدارة الأهداف ومزايا الإدارة على المكشوف وإستراتيجيات هامة مطلقية في الإدارة الجيدة والقيادات الجامعية القيادة الجامعية وفلسفة القيادة التفاعلية والرسالة الجامعية بين العمل والعاملين وحتمية التحول الإداري .

الفصل التاسع : ويشمل حلقات عمل حول أساسيات التدريب العلمي والتوجيه المهني , وذلك بالتعرف على ختام فعليات لحلقة عمل الأساسيات التدريب العلمي والتوجيه المهني.



الفصل الأول : مفهوم الإدارة وأهميتها

- مفهوم الإدارة
- خصائص الإدارة
- أهمية الإدارة
- نحو مؤسسة المستقبل
- كيف ستنجح الإدارة الجديدة
- من الإدارة الرأسية الى إدارة المصفوفات


EBSCOhost®

مفهوم الإدارة وأهميتها :

مفهوم الإدارة : هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع/منظمات خدمة البيئة كالمصنع والمدرسة والنادي ويعرفها سيرتو : (Certo) هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم .

أما ستونر (stoner) يعرفها : على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك إستخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .

خصائص الإدارة :

1 – أن الإدارة ليست تنفيذا للإعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين.

2 - أن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو إستمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المتجمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة .

3 - أن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات وايضاً تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .

4 - أن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذا المهام هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحضير والرقابة وإتخاذ القرارات.

5 - تتصف الإدارة بالتغير فبيئة المنظمة متغيرة والعنصر البشري متغير بطبعة وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً.

6 - أن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً إستخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات.

أهمية الإدارة :

1 - الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال. فهي التي تقوم بتجديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على إستخداماتها البديلة وازالة الغموض في بيئة العمل .

2 - يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.

3 - بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء وإستمرار منظمات الأعمال فاءن هذا لايتحقق الإ من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن هذه التحديات :

أ - الإضطرابات الإجتماعية وعدم الإستقرار السياسي.

ب - إنخفاض معدل النمو الإقتصادي .

ج - إرتفاع حدى المنافسة لبن المنظمات.

4 - يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة .

5 - لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فاءن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والإجتماعية والتلوث.

6 - لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في البيئة والعوامل الأخرى سالفة الذكر تصبح إدارة التغير والإستقرار من المهام الرئيسية للإدارة .

نحو مؤسسة المستقبل

تمهيد

أن بعض الإفكار الواردة أدناه قد آخذت من مقال كتبه تواس سيتورات ونشر في مجلة (لوكينغ أهد Looking ahead).

يذكر المقال الفكرة التي تعاملنا معها أثناء دراسة الوحدة الأولى من ورشة العمل هذه . وهي أن الإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة في التغيرات الحاصلة في البيئة التي يتم تطور الإتصالات فيها.

كيف ستنجح الإدارة الجديدة

هناك نقاط أساسية قليلة تظهر آلان ويجب آخذها بعين الإعتبار وبدقة على سبيل المثال يقال بأن :-

1 - إدارة القرن الحادي والعشرين تمثل التقاء التيارات الثلاثة التالية في نقطة واحدة , وتتضمن ما يلي :-

أ - درجة عالية من التفاني بالعمل : وهذا يعني تنظيم النشاطات ضمن مجموعة على ذاتية الإدارة تعطي الصلاحية للتعامل مع الموارد الضرورية اللازمة وتصمم إجراءات العمل لديها بنفسها لتحقيق أهدافها

المرسومة , أن آلية المشاركة هذه قد أثبتت أن مثل هذه المجموعات تقدم أعلى درجات الجودة في تطور الإنتاج وبدافع ورضى عالي المستوى.

ب - التأكيد على طريقة إدارة المشاريع أو الأمور التجارية وإدارة العمال بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظفية العملية : وبكلام آخر تنظيم إدارة المؤسسة على أساس الإنتاج مستخدمين مجموعة متعددة الإختصاصات تحوى أفراداً من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمؤسسة.

ج - تنفق فوري للمعلومات لاي شخص في المؤسسة , أن التطور في تقنية المعلومات مكن من توزيع المعرفة والمسؤولية والنتائج لاي جزء صغير من عملي انظام المعلومات الإدارية.

2 - يجب إدارة القرن الحادي والعشرين أن ترقي وتغذي قدرات المؤسسة على التجديد والتطوير . أن هذه الفكرة ذات تضمينات راديكالية وهذا يعني بأن التعلم (Learning) يصبح آلان الهاجس الأساسي للإدارات ويحل محل الهيمنة والسيطرة (Controlling) التي كان لها الدور الأول والرئيسي في المؤسسة الحالية.

يجب أن تصبح المؤسسة (آلة تدريب دائمة) والعمال بذلك سيغيرون اعمالهم بين الحين والآخر حسب التطور والحاجة (مثال : كل ستة اشهر أو سنة) ويترددون على أقسام العمل الرئيسية .

وهذا يعني أيضاً ان ترقيات البعض وطرد البعض ستقرر حسب مستويات المهارة والقدرة حسب المنزلة والإقدامية.

3 - أن إدارة القرن الحادي والعشرين تمثل الإلتزام والتفاني بأهداف وإغراض المؤسسة . ويعرف المديرون عادة ماذا يمكن للمجموعات أن

تقوم به ومع ذلك فهم يحتاجون الى نظرة شاملة لدمج المجموعات ذات الأداء العالي مع المؤسسة بشكل كلي.

إذا رغبنا في ان تكون الإدارة ذاتية التسيير فاءنه ينبغي نشر وإشاعة مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة . ويجب أن يكون المديرون الرئيسيون والمتوسطون قادرين على ممارسة تمثيل السلطة وتعيين وتوزيع المسؤوليات بنفس الوقت.

من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات

لتحقيق الشروط المذكورة أعلاه عملياً فاننا نحتاج إلى إظهار كيف يمكن تحويل الإدارة الهرمية التقليدية إلى إدارة مبنية على مبدأ المشاريع والعمليات والتي تعرف أيضاً باسم الإدارة الأفقية.

الفصل الثاني : مفهوم الأهداف , أنواعها وأهميتها وخصائصها العامة

- مفهوم الهدف العام

- أنواع الأهداف التنظيمية

- أهمية الأهداف التشغيلية

- أهمية الأهداف

- نظرية تحديد الأهداف

- الوظائف والآثار لنظرية تحديد الأهداف

- أهداف الأهداف وضرورة الأهتمام بها



ماذا نعني بالأهداف . أنواعها , أهميتها , وخصائصها العامة

نقصد بالهدف بشكل عام :

ما نسعى إلى تحقيقه .. وهو قد يأخذ إحد الصور التالية :

أ - غايات : وهي تلك الأهداف ذات الأجل القصير .

ب - أغراض : وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة من الوسائل والغايات والتي تتطلب عادة ما يلي :

أ - البدء بتحقيق الهدف العام .

ب - إكتشاف مجموعة الوسائل التي تساعد لتحقيق هذا الهدف .

جـ - إعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد والبحث عن وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه .

و - المدراء الأكفاء لابد أن تتوفر لديهم درجة عالية من الوعي والمعرفة في أهمية وضع الأهداف الأساسية للمنظمة , حيث أن هدف المنظمة يمثل قاعدة لتحديد الأهداف الفرعية الأخرى داخل المنظمة , إذ أن لكل منظمة أهداف عامة (رئيسية) تنبثق عنها أهداف فرعية (ثانوية) والتي بدورها تنقسم الى انشطة وللقيام بتلك النشاطات فإنه تنشأ الوحدات الإدارية في تلك المنظمة وتتعاون جميعها في سبيل تحقيق الأهداف العامة .

ويوجد لكل منظمة نوعان أساسيين من الأهداف التنظيمية وهما : الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية .

1 - الأهداف الرسمية :Official Goals

هي مجموعة المبادىء التوجيهية والتي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في أي منشورات عامة أخرى . وهذه الأهداف الرسمية تعتبر بمثابة "الرسالة" التي تفسر سبب وجود المنظمة وما هو مطلوب عمله من المنظمة وتوضح نوع العمل الذي سوف تتخذه المنظمة . والرسالة التي تضعها المنظمة تسهل عملية إتخاذ القرارات , ولا تكون نهائية إنما قابلة للتغيير حسب الظروف وبعد دراسة دقيقة . وبالتالي فإن الأهداف الرسمية يمكن أن ينظر لها على أنها الهدف الكلي للمنظمة .

2 - الأهداف التشغيلية أو العمليات :Operational Goals

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقية في المنظمة وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه . وهي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بأهداف المنظمة وعادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة وقابلة للقياس وهي بشكل أساسي تصف المهام الرئيسية التي يجب على المنظمة تنفيذها .

إن الأهداف التشغيلية تهتم بعدة أمور إهمها مايلي :

أ - الأداء العام :Overall Performance

إذ أن الربحية تعكس الأداء العام في المنظر التي تهدف الربح , والتي يمكن التعبير عنها بالنتيجة النهائية . ومقدار الربح للحصة الواحدة

مثلاً . أما في المنظمات غير الرسمية فهدفها الأساسي هو توصيل الخدمة للناس .

ب - المصادر :Resources

حيث تختص الأهداف هنا بكيفية إكتساب المصادر المالية من البيئة مثل توفير التمويل لإنشاء مشاريع جديدة , أو تعيين موظفين بمواصفات عالية .

جـ - السوق :Market

هذه الأهداف تتعلق بالحصة السوقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها . وهي مسؤولة عن التسويق , البيع , وقسم الإعلانات .

د - تطوير الموظفين :Employee Development

ويهتم بالتدريب , الترقية , السلامة المهنية ونمو الموظفين , وهي تضم كل من المدراء والموظفين وتطوير قدرات الموظفين يقوى المنظمة حيث أنها الطريق لخلق الولاء عندهم .

هـ - الإبداع والتغيير :Innovation B Change

أهداف الإبداع تحكم وجود المرونة الداخلية والجاهزية للتكيف مع أي تغيير غير متوقع .

و - الإنتاجية :Productivity

وتهتم بمقدار الإنتاج ضمن المصادر المتوفرة وهي بشكل أساسي تصف كمية المدخلات (المصادر) التي نحتاجها للوصول للمخرجات المطلوبة لذا فهي توضع بشكل التكلفة لوحدة الإنتاج .

إن كلا النوعين : (الأهداف الرسمية والتشغيلية) مهمة للمنظمة , حيث إن كل نوع يخدم إغراض معينة فبينما الأهداف الرسمية تعطي

الشرعية للمنظمة فإن الأهداف التشغيلية تعطي التوجيهات للموظفين , وموشرات لإتخاذ القرار ومعايير للأداء .

وفيما يلي شرحاً لأهمية الأهداف :

1 - الشرعية :Legitimacy

حيث تعمل الأهداف "الرسمية" على إيصال الشرعي لكل من له علاقة بالمنظمة . فالرسالة التي تمثل الأهداف "الرسمية" تصف هدف المنظمة وبذلك يعرف الناس سبب وجودها ويتقبلون هذه الفكرة .

كذلك تقوم شرعية المنظمة بدور فعال في المحافظة على التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها .

2 - توجيه الموظفين وتحفيزهم : Employee Direction & Motivation

حيث أن الأهداف تعطي التوجيه للموظفين . وذلك لأن النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . والإستراتيجيات التي تضعها المنظمة للوصول الى هذه النتيجة تكون كدليل للموظفين من الشيء الذي يعملون من أجله . والأهداف تعمل على تحفيز الموظفين خصوصاً إذا كانوا قد شاركوا في وضعها.

3 - موشرات لإتخاذ القرار :Decision Guidelines

حيث تعمل أهداف المنظمة كمؤشرات تساعد الموظفين على إتخاذ قراراتهم . إذ أن الأهداف عبارة عن مجموعة من القيود المفروضة على سلوك الفرد وقراراته مما يساعد على إتخاذ القرار الصحيح .

4 - معايير للأداء :Criteria of Performance

إن الأهداف تعتبر بمثابة المقاييس التي على أساسها يقوم المدراء بعملية التقييم حيث أن مستوى أداء المنظمة سواء كان على شكل

أرباح , أو كميات إنتاج , أو عدد الشكاوى بحاجة لقاعدة هي ترتكز عليها للتقييم وهذه القاعدة هي الأهداف.

ولابد من الإشارة في هذا الصدد أن الأهداف (الفعالة) لابد وأن يتوافر لديها عدد من الخصائص من قبيل "التدرج الهرمي" من المستويات العليا إلى الأدنى منها . وأن يكون في الأهداف نوعا من "التشابك" أي لاتكون على شكل خط مستقيم . بل تأخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها ببعضها ببعض . وأن تكون الأهداف "متعددة" تتراوح في المتوسط بين 5 الى 10 أهداف لا أكثر ولا أقل وأن يكون بها نوعاً من "الدفع المتبادل" أي المرونة بحيث تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت . يجب على المنظمة أن تقوم بعملية " إستبدال للأهداف" في الظروف غير العادية مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التي قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة .

نظرية تحديد الأهداف Goal Setting Theory:

إن موضوع تحديد الأهداف موضوع ذو علاقة بأكثر من حركة أو مدرسة في الإدارة فهو جوهر حركة "الإدارة بالأهداف" , وهو من النظريات الدافعية الشهيرة . ورغم إرتباط حركتى الإدارة بالأهداف والدافعية فإن تناول نظرية تحديد الأهداف في هذا السياق سيكون من منظور الدافعية والأداء .

ومن الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية (أدوين لوك) E.A.Locke الذي تأثر بأستاذه (توماس ريان) Thomas Ryan . ونقطة البداية في هذه النظرية التي تعد أحد أشهر نظريات عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثار مقررة على الأفراد والجماعات والمنظمات .

ومن هذه الوظائف والآثار ما يلي :-

1 - تحدد أهداف السلوك وتوجهه , فالأهداف توجه الجهد الإنساني في إتخاذ محدد .

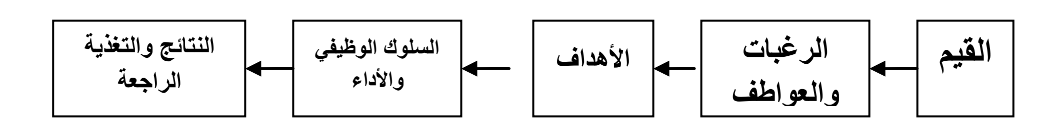
2 - تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء الإنسان او المجموعات أو التنظيمات .

3 - تمثل الأهداف مصدراً من مصادر الشرعية , فالأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الأنشطة .

4 - تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة , حيث أن الأهداف , تحدد إلى حد كبير لأنماط الإتصال , وعلاقات السلطة والقوة و وتقسيم العمل إذ أن للأهداف في هذه الناحية وظيفة تنظيمية .

5 - تعمق الأهداف البصيرة في سلوك الأفراد والجماعات . إذ أن الأهداف تحدد الأنشطة والعمليات , وتؤثر هذه بشكل وإضح على سلوك الأفراد والجماعات . وتوجه الأهداف كذلك جهود الأفراد والجماعات نحو مجالات الأهمية والأولوية في نشاطاتهم .

وهذا يعبر إذن عن أهمية الأهداف في النشاط الإنساني بشكل عام , أما إذا إنتقلنا الى الدافعية . فإن نظرية تحديد الأهداف تؤمن بوجود علاقة قوية بين تحديد الأهداف قي العمل , والدافعية لإنجاز ذلك العمل . والشكل رقم (1) يبين عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية .



شكل رقم (1) : عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية .

ويتضح من الشكل السابق بأن السلوك الموجه لتحقيق أهداف معينه والذي يتحقق عن مستوى معين من الأداء يبدأ بتقييم الموظفين أنفسهم والتي تعبر عن نفسها في شكل رغبات وعواطف . ولإشباع هذه الرغبات والعواطف فإن الموظفين يضعون لأنفسهم أهدافاً يحرصون على تحقيقها . ومن هنا فإن الأهداف التي يضعها الموظفين تحدد سلوكهم وأدائهم .

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية بأن عملية تحديد الأهداف تشكل نظرياً وعملياً إحدى الوسائل الفعالة في أيدى المديرين والتأثير على سلوك مرؤوسيهم . وقد دلت عدداً من الإبحاث أن عملية تحديد الأهداف يمكن أن تكون أداة دافعيتهم فعالة .

وعليه فإن تحديد الأهداف هو الذي يحكم الأداء عند العاملين إلا أن هناك مواصفات وخصائص معينه يجب أن تتوافر حتى يكون الأداء . وقد إنبثقت عن هذه المواصفات فرضيات نلخصها فيما يأتي :

1 - تميل الأهداف المحددة تحديداً دقيقاً الى تكوين أداء فعال و بينما تميل الأهداف الغامضة او العامة الى أداء هابط (متدني) .

2 - تؤدي الأهداف الصعبة الى تحقيق أداء فعال , بينما تؤدي الأهداف السهلة إلى تحقيق أداء هابط .

3 - يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل ظروف معينة , بينما يؤدي فرض الأهداف عليهم الى أداء هابط وهذا هو جوهر فلسفة "الإدارة بالأهداف" .

4 - يعتبر تقبل العاملين للأهداف , بغض النظر عن الطريقة التي حددت بها الأهداف , من مقومات الأداء الفعال وقد يؤدي عدم تقبلهم لها إلى أداء هابط.

5 - يرتبط إعطاء الموظفين تغذية راجعة في الوقت المناسب عن النتائج التي حققوها إرتباطاً قوياً بالأداء الفعال , وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة إلى أداء هابط .

وأنطلاقاً مما سبق , نجد بأن نظرية تحديد الأهداف قد بينت بأن الإنسان كائن عامل يفكر أن تحديده لأهدافه بدقة يساعده في إيجاد قوة دافعة له لأداء ممتاز .

أن تحديد الأهداف إضافة الى مناقشة أهدافه ومؤشراته للمجموعات المختلفة المنوي أنشائها , لابد من ايلاء الإهتمام للنقاط التالية :

1 - هل المديرون المتوسطون والرئيسيون والموظفين المتمرسون الذين يمكن أن يعملوا في مجموعات عمل , قادرون على شرح الأفكار العامة حول الأنظمة , وتمييز الانظمة الرئيسية من الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم بالإضافة إلى شرح المدخلات والمخرجات لهذه الأنظمة؟

2 - هل هم قادرون على شرح ميزات الإدارة عن طريق الأهداف والمشاريع وعلى شرح عملية نشر هذه الأهداف والتحكم بها ومتابعتها ؟

3 - هل هم قادرون على شرح خصائص هدف تشغيلي مرضي ومقنع (مفهوم مضبوط بدقة ويمكن قياسة وإنجازه وأن يقدم بشكل منافس) وعلى التمييز بين الأهداف التشغيلية المرضية وغير المرضية ؟

4 - هل هم قادرون على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة وتشكيل أهداف تتعلق بالنتائج وتكون على حسابها؟

إذا كانت الإجوبة على هذه الأسئلة سلبية سيكون من الضروري إعادة تدريب الأشخاص المعنيين بحيث تكون أفكارهم واضحة حول الموضوع .




EBSCOhost®

الفصل الثالث : مفهوم الإدارة بالأهداف ومداخلها

- مفهوم الإدارة بالأهداف .
- نشأة الإدارة بالأهداف .
- العناصر الإساسية للإدارة بالأهداف .
- خصائص الإدارة بالهداف .
- فلسفة الإدارة بالأهداف.
- دورة الإدارة بالأهداف .
- مراحل تطور الإدارة بالأهداف .
- اهداف نظام الإدارة بالأهداف .
- المرتكزات الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف .
- المقومات لنجاح نظام الإدارة بالأهداف .
- العوامل والشروط الواجب توافرها في نظام الإدارة بالأهداف .

الإدارة بالأهداف

مفهوم الإدارة بالأهداف : -

هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل إستغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات . ونعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى .

أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقويم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الإمد ذا صبغة تكتكية للقيام بالأعمال .

ومن خلال هذا التعاريف تعتبر الإدارة بالأهداف أداة محايدة سواء إستخدمت في انظمة تهيم فيها المركزية أم اللامركزية باعتبارها صفتين من صيغ الرقابة الإدارية ويمكن تطبيقها في ظروف وفرة الموارد أو تدربها ويمكن الإستفادة منها في مجالات متعددة سواء أكانت خدمات إجتماعية عامة أم تنمية الموارد المياه والإنتاج الصناعي .

وتعتبرالإدارة بالأهداف قادراً على أقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته .

نشأة الإدارة بالأهداف

أنبثقت فلسفة الإدارة بالأهداف بحيث ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه كما يمكن حصر ذلك في مراحل تاريخية :-

المرحلة الأولى : ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية حيث إعتمد في هذه المرحلة منهجاً غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير مقياس العمل وتحسين الإساليب .

المرحلة الثانية : تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في أدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجا طبيعياً للتركيز على المنهج غير الشخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعاتها مايو وزملأوه .

المرحلة الثالثة : فهي مرحلة من عدم الإستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال إعتماد منهج الإدارة العملية الذي إعتبر دعاته من علماء السلوك متطرفين اشتركيين .

المرحلة الرابعة : كانت في نهاية الخمسينات , فقد تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف . التي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية واللاإشخصية . ففي الوقت الذي إستمرت فيه فلسفة الإدارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف . وهكذا تشكلت الإدارة بالأهداف نوعاً من التقارب للتزاوج بين المنهجين .

وفي عام (1954) ظهر إلى الوجود العلمي كتاب (الاداء الإداري) بيتر دراكر والذي أوضح فيه ان هناك تذمراً من قبل المديرين

على الأساليب المستخدمة في تقويم ادائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات واوضح بيتر دراكر أنه لابد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقة لاعمالهم ومن ثم إقترح مفهوماً جديداً في علم الإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست إستراتيجية لتنظيم الإدارة . وبدأ التحول التدريجي في أسباب تقويم أداء المديرين وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والإعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعات أن هذه النتائج والأهداف التي تكون قابلة للقياس .

المرحلة الخامسة : مرحلة عقدت فيها ندوة حول فسلفة الإدارة بالأهداف في عام (1971) في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركون أنه تم إستخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية . مثل دائرة الضريبة الدخل ومكتب الحسابات العامة ودائرة المتنزهات القومية ودائرة الطيران الفدرالي .

يمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كانت حصلية لتطورات هامة حدثت في مجالي (القطاع العام) و (القطاع الخاص) حيث ساهمت كلاهما في تحسين مركباته وتطويرها إلى أن أصبح بالشكل الذي عليه الآن .

كما حلت النتائج بالأهداف والتي تكون قابلة للقياس محل تقويم الصفات السالفة الذكر الأمر الذي تطلب أهدافاً فعالة للمديرين وهنا: بدأنا نلمح تطور الفلسفة الى نظام وأن تطوير أهداف ملائمة للإستخدامها في تقويم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف لأن تكون نقطة الإرتكاز لكل جزيئات العملية الإدارية الباقية .

المرحلة السادسة : مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف , وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على إعتبار أنها نظام حركي مستمر يكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة :-

أ - أسلوب شامل للتطوير .

ب - طريقة جديدة للتفكير .

جـ - عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

العناصر الإساسية للإدارة بالأهداف :

1 – تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل لوحدة تنظيمية, حيث يتم مناقشة وبحث الأهداف الموكله اليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه .

2 - يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ماتم الإتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا بحيث يصبح هناك فارق زمني تستفيد منه الوحدة التنظيمية في حال حدوث أي طارىء .

3 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ماتم إنجازه ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج

تقييمهم وماتم الإتفاق على إنجازه في المرحلة المقبلة وحسب جدول زمني يتم الإتفاق عليه .

4 - تستمر عملية أجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بالنتائج .

5 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكل اليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي .

6 - تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة اليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية .

ومما سبق نجد ان الإدارة تركز جل نشاطاتها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر وأقعية وإمكانية للتنفيذ ذلك في ممارستها للعملية الإدارية وهذا سر تسمية هذا النهج الإداري بالأهداف .

خصائص الإدارة بالأهداف

1 - على أساس مبدأ المشاركة والإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية .

2 - على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي .

3 - المشاركة والإتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء .

4 - التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها .

5 - القدرة على إكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول.

6 - تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك واساسهم بأنهم جزء من المنظمة .

7 - تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل .

8 - تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين .

9 - تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لان كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدورة فيه .

10 - تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة .

11 - تمكين المنشأت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشأت والإحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف .

فلسفة الإدارة بالأهداف

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداءة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية:-

1 - أهداف المالكين .

2 - أهداف العاملين .

3 - أهداف القائمين على إدارة المنظمة .

4 - أهداف المتعاملون مع المنظمة .

وهذا يفرض على الإدارة العليا ان تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب الآخر وبالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية وإحتمالية للتحقيق .

ومن خلال التعرف على أسس الإدارة بالأهداف والذي يلخص مفهومه النهائي بأنه أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس المرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف المنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي على النحو التالي:-

1 - وضع أهداف المنظمة .

2 - وضع أهداف لكل منصب إداري أو إدارة مستقلة .

3 - المشاركة الكاملة من قيمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف.

4 - تنظيم كافة الأهداف وعلى مختلف المستويات الإدارية على شكل سلسلة من الأهداف الجزئية المترابطة بحيث لايتعارض هدف إدارة مع هدف آخر أو على حساب الآخر .

5 - وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف .

6 - ربط اداء العاملين وسلوكهم بالخطة والتنظيم .

7 - وضع معايير لرقابة السلوك والأداء .

8 - توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام إتصال وأضح وفعال ونظام تدريب ونظام حوافز .

9 - وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الإنحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل .

10 - التركيز على العنصر البشري .

دورة الإدارة بالأهداف

يتضمن هذه الدور أربع خطوات منها : -

1 - الخطوة الأولى - تحديد الأهداف عن طريق المشاركة .

2 – الخطوة الثانية - وضع البرامج التنفيذية .

3 - الخطوة الثالثة - التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها .

4 - الخطوة الرابعة - إجراء التقييم السنوي للإنجاز .

تمثل الخطوتان الأولى والثانية مرحلة التخطيط أما الخطواتن الثالثة والرابعة تمثل مرحلة الرقابة والتقييم واليكم التفصيل :-

أولا : تحديد الأهداف بالمشاركة - تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الاولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس . وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها . حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ وتوضع كتابة لحين البدء بالخطوتين الثالثة والرابعة . وهذا وتحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري . وطبقاً لنظرية الإدارة بالأهداف ليس هناك مكان للمدير المتسلسل الذي يفرض الأهداف على مرؤوسيه كما انه ليس هناك مكان في المقابل للمدير اللامبالي الذي لايعبر عملية تحديد الأهداف . ولكن الإدارة بالأهداف تتطلب المشاركة بمعنى الأخذ والعطاء من كل من الرئيس والمرؤوسين .

ثانياً : مرحلة وضع البرامج التنفيذية - الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة . وهي بذلك تكتمل التخطيط في مراحلها . ونعني بوضع البرامج التنفيذية أنه يقوم لكل مدير ومن كافة المستويات بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المحددة في مرحلة تحديد الأهداف بالمشاركة . كما يتوجب على المديرين في المستويات العليا التأكد من أن خطط مرؤوسيهم تكمل بعضها البعض ولاتتقاطع مع بعضها البعض أيضاً .

ثالثاً : التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها - يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجهاً لوجه كل ثلاثة اشهر لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك . وهذا الأهمية ترجع إلى أعطاء الفرصة للرئيس لأعطاء اوامره إلى مرؤوسيه في العمل . وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فاعلية .

يمكن تعريف تقييم الأداء : مقارنة ماتم إنجازه من أهداف خلال عام كامل مع ماخطط له وأتفق على إجازه وذلك من خلال اللقاء المباشر ووجها لوجه بين الرئيس والمرؤوسين حيث يشتركان في عملية التقييم .

أن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤكد على النتائج وليس على الإشخاص أو المبررات . وتكتمل خطوة الرقابة من خلال منح المكافأت في حالة النجاح أو إتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة الفشل في تحقيق الأهداف .

من خلال الخطوة الثالثة يتوجب على الإداريين عند القيام بعمليات التقييم في مرحلة الخطوتين الثالثة والرابعة ان يراعوا المبادىء التالية :-

1 - مبدأ التغذية الراجعة : - أن عملية التحفيز تزداد كلما علم العاملون موقف المسؤولين منهم والتعرف على مواطىء اقدامهم .

2 - مبدأ المشاركة : - أن درجة التحفيز تزداد بالمشاركة في تحديد الأهداف والمشاركة في إتخاذ القرارات .

3 - مبدأ المصلحة المشتركة : أن تحفيز العاملين يكون أكثر فاعلية كلما كان هناك ملائمة بين تحقيق الأهداف للمنظمة وأهداف العاملين وإحتياجاتهم .

4 - مبدأ التقدير : أن الواقعية نحو تحقيق أهداف المنظمة تزداد عندما تقدر مساهمات العاملين في تحقيق والإعتراف بدورهم بذلك .

رابعا : إجراء التقييم السنوي للإنجاز : في هذا المرحلة تبدأ مرحلة جديدة وهي عملية التعليم ومن الممارسات الشائعة الإستعمال في الإدارة بالأهداف إضافة مستوى ادارياً جديداً كل سنة . كما أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا والفشل في تحقيق النتائج المتوخاة . ذلك أن الإنتقال مرة واحدة من المركزية الشديدة إلى نظام الإدارة بالأهداف قد يشكل المرؤوسين في صدق النوايا من ناحية ويجعل عملية المشاركة الفاعلة غاية في الصعوبة من ناحية أخرى . وتشير أغلب الإبحاث والدراسات التي إجريت على أن نظام الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية المنظمات أن نتائجها متواترة بمعنى إختلاف النتائج بإختلاف الدراسات .

من خلال الخطوات الأربعة سالفة الذكر يمكن أن يستخلص النقاط التالية:-

1 - أن الإدارة بالأهداف تجبر المنظمة على تطوير أولويات تحقيق الأهداف من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته .

2 - أن الإدارة بالأهداف تجعل من عملية التخطيط وعملية الرقابة عملية متكاملة من خلال نظام إداري رشيد أو عقلاني .

3 - أن الإدارة بالأهداف تشجع الإدارة الذاتية والولاء الشخصي من خلال المشاركة للمرؤوسين في تحديد الأهداف .

4 - أن الإدارة بالأهداف تؤكد على النتائج النهائية وليس النوايا الحسنة أو الشخصيات الإدارية .

مراحل تطور الإدارة بالأهداف :

إن مفهوم الإدارة بالأهداف ظهر كما أسلفنا سابقاً , إلى حيز الوجود في منتصف الخمسينات "كصرعة" إدارية حديثه آنذاك عن طريق عالم الإدارة - بيتر دراكر , كمنهج أو مفهوم يركز على ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف . وهذا المفهوم مر بثلاث مراحل إساسية .

1 - المرحلة الأولى : تقويم الاداء .

حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد , وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء ترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها .

2 – المرحلة الثانية : نظم التخطيط والرقابة

وفي هذه المرحلة كانت عملية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلاً من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية , وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج .

3 - المرحلة الثالثة : المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف

وخلال هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف بإعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي

يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل إسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير .

أهداف نظام الإدارة بالأهداف :

إن ما تحتاج اليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكامل طاقات الفرد ومسؤوليته ويعطي في نفس الوقت توجيها مشتركاً للجهد والرؤيا . وكذلك تقليل مبدأ العمل بإسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة . والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بإسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفاً لكل مدير .

إن الإدارة عن طريق الأهداف (والتحكم في النفس) يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة . ومن هذا المنطلق يمكن أهم أهداف نظام الإدارة بالأهداف بما يلي :-

1 - تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطه المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل .

2 - ربط أشكال الإداء الرويتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينه .

3 - تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة , وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية .

4 - مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى اداء بقية المنظمات المنافسة .

5 - وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام .

المرتكزات الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف :

يتطلب إستخدام أي نظام جديد عملاً تحضيرياً أو تمهيدياً يعتمد بدوره على طبيعة هذا النظام والركائز الإساسية التي ينطلق منها . ولما كانت الإدار ة بالأهداف نظاماً وبرنامجاً شاملاً يتطلب تغييرات أساسية وجذريه في أساليب الإدارة ودور الفرد في التنظيم , فإن الإعداد له كنظام إداري متكامل يتطلب الجهد والدقة الكافيه .

وعلى هذا الأساس فإن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الرئيسية التالية :

1 – وضع أهداف لكل منصب إداري.

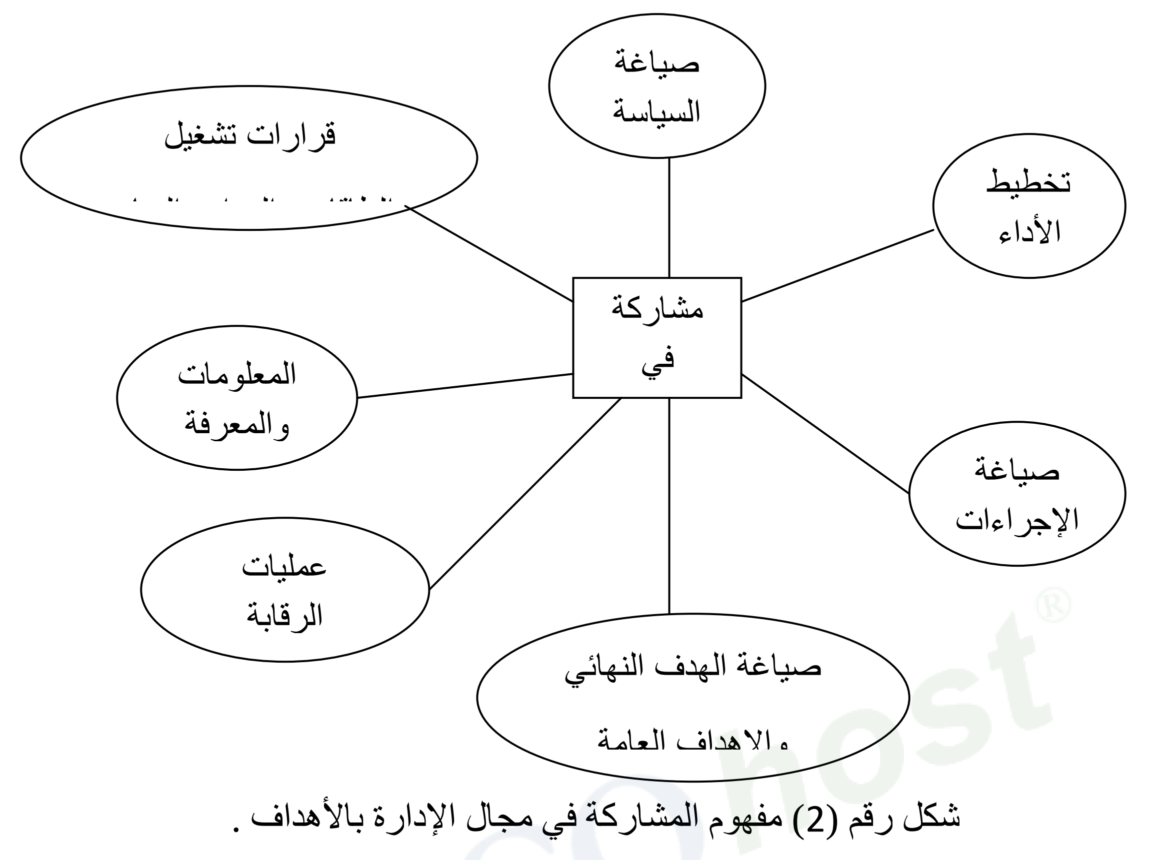
إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب وأضحه وأكيده , وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة , بمعنى ان تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي يتم ترجمهتها لاهداف على مستوى الوحدات الإدارية والمديرين .

2 - ضرورة إشراك الرؤوساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية .

وهذا يتطلب من المدراء عقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدة حيث يجب أن تكون المعلومات الكافية متوافرة لدى المدراء الذي سينقلونها بدورهم إلى المرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على ابداء الرأي في المشاكل المعروضة وإقتراح أساليب الحل المناسبة , وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل , وإتخاذ القرارات , وتقويم النتائج .

إن اشراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني إعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة Practicipatire Management , وهذا الفهوم الذي إعتمده رنيسيس ليكرت Rensis Likerty الذي سنطلق هو الآخر من نظرية للعالم ماكر يجوز Mc Gregor , والتي حدد فيها المشاركة على أنها عملية تمكن المرؤوسين في إكتساب درجة عالية من الرقابة . وحرية أكبر للإختيار فيما يختص بمسؤوليته الفردية يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم , وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤوساء والمرؤوسين, وتحلق مرونه أكبر وفعاليه أكثر ورضي أعلى عن العمل .

والشكل التالي يبين مفهوم المشاركة في الإدارة بالأهداف :



شكل رقم (2) مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف .

3 - تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا وعمودياً .

إذ أن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والإنسجام فيما بينها , وذلك ينطبق إيضاً على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) . إذ أن الترابط والإنسجام الرأسي والأفقي للأهداف يعكس ترابطا بين أهداف المناصب الإدارية المختلفة سواء إرتبطت ببعضها افقياً او عمودياً (رأسياً) , وبحيث لا ينطلق إلى منصب إداري مهما كان موقعه على الخريطة التنظيمية في تحقيق أهدافه بالطريقة التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية الشكلية للمنظمة .

4 - توفير الدعم الإداري اللازم

بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين , فإن ذلك يحتم على النمط الإداري ان يتميز بما يلي :

أ - هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح .

ب - نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر .
جـ - تكريس المسؤولية والإلتزام داخل الهيكل التنظيمي وجعل الرقابة الذاتية ممكنه للإداريين والمهنيين معاً وذلك يتم عن طريق توفير المرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة .

د - التوجه الإنساني , وذلك عن طريق إعتماد نظام فعال للحوافز والترفيعات يرتبط بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف أي النتائج وليس الأنشطة.

هـ - المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة .

5 - اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية :

إذ ينبغي إن تساعد الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى على تدعيم الإحترام المتبادل بين الناس , بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج , في إطار من الود والإحترام المتبادل بحيث يتلاشي منطق السيد والعبد في الإدارة , الذي كان سائراً في القرن العشرين , ويحل مكانه منطق روح الفريق الواحد .

أي أن اللامركزية الإدارية تصبح ركناً هاماً لا يمكن تجاها , حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية , وإعطاء درجة أكبر من الإستقلاليه للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي .

6 - التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها .

إبما أن الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم بالأساس بالمخرجات "النتائج" وليس بالمدخلات "الأنشطة" فلا بد إذن من أن تترك للمرؤوسيين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أي تدخل من جانب الرؤوساء إلا في الحالات الضرورية على أن يتم تقويم الاداء على أساس النتائج المتحققه وليس على أساس الأنشطة المبذوله .

7 - تحسين نظم التدريب :

حيث بما ان الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلاً متكاملاً لنظام إداري شامل فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين , إذ لا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا اذا تم بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة , ويشمل كذلك اللوائح والإختصاصات والمفاهيم .

8 - تحسين نظم اللوائح والتعليمات :

إذ أن نظام الإدارة بالأهداف يكون أكثر فعالية اذا ما إتبع أنصاره نمطا إداريا متميزا يتميز بالمشاركة - كما ذكرنا - ولكنه يفشل إذا ما بين على نمط إداري خاطيء , وأكثر المناهج نجاحاً هو الذي يتسم نمط متوازن مشارك , وهو الذي يشجع أعلى درجات المشاركة .

ولكن ولأسباب لا نحتاج لتوضيحها , ستكون الإدارة بالأهداف أقل نجاحاً بادارة او تفراطيه متسلطه . وفي حين أن الإدارة بالأهداف يمكن ان تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي إلا ان فعاليتها ستتضاءل في حالة زيادة الروتين, والرقابه المحكمة والتركيز على الإجراءات الإدارية المتبعة بما يسمح بإعطاء العاملين حرية اكبر في ممارسة وتأدية اعمالهم .

خلاصة القول فإن المرتكزات السابقة التي يستند إليها نظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس ان هذا النظام يعتبر وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو للشركة من جهة , والأهداف الفردية للعاملين والمتمثلة بالتطور الذاتي من جهة أخرى الأمر الذي يوفر شعوراً بوحدة الهدف والإتجاه بين العاملين في الإدارة .

وفي ذات السياق ينبغي الإشارة أخيراً إلى أن نمط الإدارة بالشكليات Management by Focmalities هو النمط المغاير لنمط الإدارة بالأهداف MBO , حيث يكون التركيز الأساسي هنا على الوسائل والإجراءات "دون" تقييم النتائج التي تؤدي إليها , كأن يتم تقييم الموظف فقط على مقدار إنضباطه في الحضور للعمل والمغادرة بالموعد المحدد وإختيار على أنه المعيار "الوحيد" للحكم على أداءه .

مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف :

قبل البدء بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف , لابد من تلبية مجموعة من الشروط والمتطلبات . وذلك حتى تضمن الإدارة حداً أدنى من النجاح في عملية التطبيق . وذلك يحتم علينا البحث عن الإجابة على عدد من التساؤلات مثل :

هل الإدارة على إطلاع كافي ومعرفة وفهم وأضحين لنظام الإدارة بالأهداف , وهل هناك ضرورة ملحة لإستخدامه وتطبيقه , وهل هناك معرفة كافية لإبعاد النظام وتأثيراته المحتمله على التنظيم عموماً , وهل يوجد تفهم وأضح لعمل النظام ولجوانب قوته وضعفه , وهل هو النظام الامثل للتنظيم , وهل التنظيم أو المنظمة مهيأ أصلاً لإستخدامه . وهل للتواجد الوقت الكافي من جانب الإدارة للبدء في التنفيذ , وهل هناك وجود لثلاثة شروط رئيسية وهي : المناخ الإداري الملائم , الوضوح التنظيمي , وتوفر نظام معلومات إداري فعال .... الخ؟

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو الذي وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة لأنواع هذه الأهداف . ووضع مقاييس للنتائج .

بالإضافة لوضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف من خلالها مناسبة على كافة المستويات التنظيمية .

ومن هذا المنطلق فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على عددا من العوامل والشروط التي تؤثر قي النهاية على مدى فعالية نجاح هذا النظام , ومن أهم هذه الشروط ما يلي :

1 - حجم التنظيم :

وهذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة , وعدد الأفراد العاملين فيها , بمعنى أن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلباً على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أي انه سيصبح أكثر تقصيراً . فتطبيق النظام في منظمة ضخمة , تبلغ موازنتها ملايين أو على منظمة أخرى لا يتجاوز حجم ميزانيتها عن بضعة آلاف من الدولارات , أو لا يتجاوز عدد أعضائها عن بضعة آلاف .

2 - هيكل التنظيم وعدد المديرين :

والمقصود بذلك هو عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم , هل هو هيكل منشط بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية . أم هل هيكل هيراركي , يتكون من سبعة أو ثمانية مستويات؟

أصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تقصيراً .

3 - تنوع الخدمات والمنتجات :

حيث أن تطبيق هذا النظام في منظمة تتخصص في إنتاج نوع واحد فقط من المنتجات ولخدمات . وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون اسهل من تطبيقه على تنظيم , ينتج العديد من المنتجات والخدمات , ويتعامل كذلك مع أكثر من نوع من الزبائن .

4 - التوزيع الجغرافي للتنظيم :

حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد , وصعوبة الإتصال بين المدراء , والإلتقاء فيما بينهم , إلى بذل المزيد من الجهود, وإلى عدم توفر الوقت اللازم لإعتماد النظام .

5 - مدى الترابط والإنسجام بين مجموعة المديرين :

حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم , ومدى إنسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية , والخبرات التنظمية وحقول الإختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام .

6 - العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية) :

ويقصد بذلك هو مدى الصلاحية والإستقلالية التي يتمتع بها المدراء, بالقياس للقيادة العليا في التنظيم , ودرجة تدخل الإدارة العليا بالاعمال اليومية في التنظيم .

إذ من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة وهذا سيوثر بالتاكيد على زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف . على الجانب المقابل , فإن بعد الثقة بين الإدارة وبين النمط الإداري المشارك , سوف يكلف نظام الإدارة بالأهداف وقتاً أكبر وجهداً أعظم عند التطبيق .

7 - الهيكل المساعد :

حيث يصاحب كل نمط إداري هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل : مركبات السلطة وإتخاذ القرارات أو التخطيط والإتصال والتغذية والسياسات العائدة .

الفصل الرابع : تطبيقات الإدارة بالأهداف

- تمهيد .
- مناهج (مداخل) تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .
- إرشادات لتحديد المنهج المعتمد .
- الشروط الخاصة بالإدارة بالأهداف .
- مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .
- بيتر دراكر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف .
- الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري .
- خطوات إعداد لبرنامج عمل الإدارة بالأهداف .
- هارولد كونتر وتطبيقه على خطوات الإعداد لبرنامج العمل للإدارة بالأهداف .
- محاولات إستخدام نظام الإدارة بالأهداف .
- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وفق نموذج أو ديوان .
- تقيمم مفهوم الإدارة بالأهداف في إدارة التعليم العالي .
- فوائد ومشاكل نظام الإدارة بالأهداف .
- التخطيط من خلال مبدأ الإدارة بالأهداف .

تطبيقات الإدارة بالأهداف :

تمهيد

على الإداريين الذين يفكرون بتطبيق الإدارة بالأهداف في منظماتهم مراعاة النقاط التالية :

1 - أن يكون الجو ملائماً للتغير , بمعنى أن يكون الحس العام مهياً للتغيير لان مقاومة التغيير قد تشل أي نظام مقترح لإحداث هذه التغيير وذلك بإعتبار ان الإدارة بالأهداف تمثل نوعاً من التغيير .

2 – التزام الإدارة العليا بتطبيق الإدارة بالأهداف ليكونوا المثل والقدوة للآخرين.

3 - إستعداد المديرين في الإدارة العليا لتقاسم السلطة حيث تتطلب الإدارة بالأهداف المزيد من تفويض السلطة .

4 - توفير الإستعداد والقدرة لدى المرؤوسين لتطبيق الإدارة بالأهداف .

5 - أن تكون العوامل البيئة قابلة للتنبؤ إلى الدرجة الكافية للقيام بوظيفة التخطيط .

مناهج (مداخل) تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

إن من الأسئلة التي تطرح من قبل الباحثون والممارسون وأولئك الذين يفكرون في إعتماد نظام الإدارة بالأهداف وإدخاله في منظماتهم هو : ما هو المنهج أو الطريقة التي يمكن عن طريقها إدخال هذا النظام وإعتماده؟ وبالتأكيد فإنه يتوفر أكثر من بديل يمكن إعتماده في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف , إلا أن اكثر هذه البدائل إهمية يمكن حصرها في النقاط الثلاث التالية :

1- البدء في التطبيق في مستوى إداري واحد .

2 - البدء في التطبيق في إدارة واحدة فقط في التنظيم ومن ثم التعميم في باقي الإدارات الأخرى في التنظيم .

3 - البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في جميع إنحاء التنظيم في ذات الوقت (مرة واحدة) .

وفي هذا الصدد يفضل الدكتور محمد الصيبر في البدء في التطبيق على مستوى إداري واحد وذلك اتجهت إتاحة الفرصة لدى المديرين لكي يتعرفوا أكثر على برنامج الإدارة بالأهداف , وملاحظة منافعة مع كل مرحلة من مراحل تنفيذه . بالإضافة إلى أن إحتمال نجاح تطبيقه على كافة المستويات الإدارية في آن واحد سوف يكون إحتمالاً ضعيفاً وذلك لأن نظام الإدارة بالأهداف لا يمثل إلا طريقة جديدة للتفكير لا يمكن لها إن تتغيير بسرعة بل هي تتطلب وقتاً كافياً للتعريف بها بقصد إستيعابها .

وفي الواقع فإن الفوراق بين المناهج أو المداخل الثلاثة تكمن فيما يلي:

1 - مدى التزام الإدارة العليا في التنظيم بنظام الإدارة بالأهداف .

2 - السرعة التي تتم بها عملية التنفيذ .

3 - عدد المستويات الإدارية المشتركة في وقت ما في عملية التنفيذ .

فعلى سبيل المثال : فإن تنظيم ذو إدارة عليا متحمسة وكثيرة الإلتزام, يمكن أن يتم التنفيذ في خلال سنة أو سنتين , وتشترك به معظم المستويات الإدارية , منذ البدء في عملية التطبيق . أما في تنظيم ذو إدارة محافظة , فيمكن أن تستمر عملية التنفيذ لمدة قد تستمر إلى ثلاث أو أربع

سنوات ويشترك به عدد قليل من المدراء في البداية ويزداد عددهم كلما تقدم التطبيق وأثبت نجاحه .

والجدول رقم (1) التالي يبين المناهج الرئيسية الثلاث المعتمدة في إستخدام النظام وتطبيقه . كما يحدد الملامح الرئيسية التي يجب تقييمها , قبل إختيار المنهج الملائم لتنظيم ما .

في الموضوع اللاحق سنقدم بعض الملاحظات على البنود المذكور في الجدول .

مناهج تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

	(1) مستوى واحد في كل مرة	**(2) دائرة واحدة فقط**	**(3) جميع المستويات مرة واحدة**
مواصفات عام	يبدأ التطبيق في مستوى واحد (او مستويين) , إبتداءاً بالمستوى الاعلى , وتكرس فترة , أشهر الى "سنة" لكل مستوى .	يبدأ التطبيق في دائرة واحدة _ على سبيل التجربة _ ليقرر فيما بعد تعميم النظام على الدوائر الأخرى	يتم النظر لكافة المستويات الادارية على انها مجموعة واحدة , ويطبق النظام فيها مرة واحدة , ولجميع المجموعات وجميع المستويات
نوع التنظيم الملائم له	تنظيم كبير الحجم لعدد كبير من المديرين , وعدد كبير من المستويات , وعدد متعدد من الخدمات ذو التوزع الجغرافي , وزبائن	تنظيم كبير أو صغير من أي نوع ولكنه في الغالب يكون كبيراً بعمليات متعددة .	تنظيم أصغر يكون فيه عدد المدرين قليل , وعدد المستويات قليل كذلك , بينما الخدمات تكون متكاملة والتركيز

	متعددين ومنتجات أو خدمات غير مندمجة		الجغرافي موجود .
نوع الإدارة الملائمة له	إدارة ذات توجه تنموي بعيد المدى وإدارة محافظة لا تتوجه نحو الاهداف	إدارة غير مهيأة نحو نظام الإدارة بالأهداف , متقيدة بالماضي , وبطيئة في اعتمادها للمناهج الجديدة ومحافظة .	مجموعة متجانسة , ومتوجهه نحو الأهداف , ماهرة في عملية التفويض , ومعتاده على التعامل مع الانظمة الاخرى , ويكون المدراء عادة ذو كفاءة عالية .
الوقت اللازم للإدارة العليا ولكل مدير خلال التطبيق	وقت معقول ولكنه ممتد لفترة طويلة	تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة بعد إختبار التطبيق التجريبي , في مستوى واحد , او في جميع المستويات.	فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر , وقد تتطلب وقتاً في فترة لاحقة , لتلاقي الاخطاء التي حدثت , نتيجة السرعة في التطبيق .
درجة التزام الادارة العليا المطلوبة	متوســـــط	تعتمد على الوجهه التي تعتمدها الإدارة , بعد إختبار التطبيق التجريبي , في مستوى واحد او في جميع المستويات .	إلتزام كامل
الوقت اللازم للتنفيذ	3 – 4 سنوات	تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة , بعد إختبار التطبيق التجريبي , في مستوى واحد او جميع	سنـــه او سنتان

		المستويات .	
المساعدة الخارجية في النص	متوســـــطة	حد ادنى الى متوسط	حد أعلى
تكلفة التطبيق	أعلى	تعتمد على الوجهة المعتمدة بعد التجربة الاولى	حد أدنى
فرص النجاح	عالية	متوسطـــــــــة	منخفضه

إرشادات لتحديد المنهج المعتمد :

فيما يلي بعض الملاحظات حول النقاط التي وردت في الجدول السابق:

1 - هناك العديد من الأسباب التي تجعل إمكانية نجاح المنهج الثالث (التطبيق على جميع المستويات لمرة واحدة) إمكانية ضعيفة , ومنها أن الإدارة بالأهداف طريقة للحياة , ونمط إداري متصلب ذو متطلبات متعددة, ولايمكن لطريقة جديدة في الحياة ان تتغيير بسرعة بل لابد من فترة زمنية يتم خلالها تعريف العاملين بها وبفوائدها ومساوئها المحتملة لكي يتقبلونها ويفهمونها بشكل جيد .

2 – تتزايد الحاجة إلى المساعدة وإلى المشورة الخارجية في إعتماد النظام , بزيادة سرعة التنفيذ والمنهج الثالث (التطبيق على جميع المستويات) هو اكثر منهج يحتاج إلى المساعدة الخارجية , التي تعتمد على تجارب تطبيق النظام في التنظيمات الأخرى . إذ أن أي نظام لا يمكن النظر إليه على أنه حصيلة إنتاج وإبداع وخلق التنظيم نفسه , وقيادته وإدارته حيث أن ذلك سيودي إلى عدم فعاليته .

3 - لكي ينجح المدراء في تحقيق الأهداف , فلا بد أن يكون التزامهم كاملاً, ودوافعهم كبيرة لتحقيق درجة أداء عالية . وذلك لايمكن أن يتحقق بواسطة تفهمهم للأسباب التي دعت لإعتماد النظام , وإيجابياته وسلبياته على التنظيم وللمدراء بشكل خاص .

4 – من بين الأسباب التي تزيد من إمكانية نجاح المنهج الأول لتطبيق النظام (البدء في مستوى واحد كل مرة) في معظم المنظمات هي إمكانية تعريف المديرين بمضامين ومبررات النظام , وتمكينهم كذلك من ملاحظة أي منافعة , مع كل مرحلة من مراحل التنفيذ .

5 - لابد من أن يقوم التنظيم على أسس واضحه , إن من بين الملامح الواضحة لنظام الإدارة بالأهداف , أنه يتطلب تفويض للسلطة , يفرض تحقيق النتائج , كما ينبغي أن تكون خطوط السلطة واضحة , لمعرفة مسؤولية كل شخص عن النتائج المحددة . حيث أن الفوضى والغموض السائد في قمة التنظيم , يمكن له أن ينتقل الى المستويات الدنيا , عندما يتم التفويض المتدرج .

إن بين الشروط الخاصة بالإدارة بالأهداف :

أ - عدم الخلط بين الهدف والمهمة .

ب - التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات .

جـ - أقلمة الأهداف مع كفاءات الأفراد .

د - إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة .

هـ - إستخدام آليات التفاوض المنهجي أو المناقشة المستمرة للأهداف.

و - المتابعة , وإعادة التسوية للأهداف المحققة .

مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف :

يحتاج تطبيق أي نظام جديد عملاً تحضيرياً أو تمهيدياً . وبعد التمهيد العملي لنظام الإدارة بالأهداف يبدأ تدريبا عملياً لرجال الإدارة على توقع المشاكل التي قد تحدث اثناء تطبيق النظام , مما يساعد في معالجتها بنجاح وتجاوزها . وبشكل عام , فإن الأعمال التحضيرية اللازمه لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف تأخذ المراحل الرئيسية الثلاثة التالية :

أولا : مرحلة الإعداد :

وتعني تحدد النقاط التي على الأغلب ستساهم في تحديد إنحراف الإدارة بالأهداف , أو قد تهم في تخصيص درجة كفاءتها .

ثانيا : مرحلة إجراءات التطبيق :

حيث تحدد في هذه المرحلة الإجراءات والأمور والتي يتوجب إتخاذها أثناء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

ثالثاً : مرحلة إستقبال ردود الفعل :

حيث تحدد هنا بعض التوقعات لردود الأفعال المرجح نشوئها داخل المنظمة وبين أفرادها العاملين , وذلك بسبب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

ويعتقد بيتر دراكر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف وأبو الإدارة الحديثة , أن تطبيق هذا النظام ينبغي أن يمر في المراحل الرئيسية التالية (نموذج دركر) : -

1 - وضع الأولويات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظمية الهامة .

2 - تقييم جميع الخدمات والنشاطات , وذلك يكون بهدف الكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البت فيها أو اغفالها .

وهنا لابد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية , وذلك بقصد الوصول إلى أهداف التخلى على أساس أنه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من تطبيق الأهداف .

3 - وضع أهداف محددة بأغراض محددت , وجداول دقيقه وإستراتيجيات عميقة.

حيث تتضمن هذه الخطوة الوصول إلى تعريف وتحديد بالموارد المطلوبه لتحقيق تلك الأهداف , والمجهودات المطلوبة . وتخصيص الموارد المتاحة , وبخاصة الموارد البشرية منها .

ومن المهم التاكيد عليه في هذه المرحلة أن وضع أية خطة ستبقى عملية ناقصة , ما لم يتم إختيار الأشخاص الأكفاء في العمل والأداء وتحميلهم مسؤولية التنفيذ , لتحقيق الأهداف المحددة .

4- وضع معايير ومقاييس القياس الأداء وتقيمه .

حيث يعتبر التفكير في المقياس الملائم , قراراً في السياسة العامة , وهو يعد على درجة عالية من المخاطرة , وتحدد مقاييس أو معايير التقييم مفهومنا للأداء . لذا يجب التركيز هنا على أن المقاييس يجب النظر إليها على أنها مقاييس للاداء وليس للجهد , والمقاييس توجه الجهد والرؤية نحو

الداخل (أي داخل التنظيم) بمعنى نحو تحقيق الكفاءة , وذلك بدلا من توجيهها نحو الإغراض الخارجية , والتي وجدت تلك التنظيمات أساساً من أجل تحقيقها .

5 - تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات , أي معرفة النتائج المتوقعة وقت حدوثها .

حيث أن تحديد المقاييس الملائمة , ستمكن الإداري من التحول من التشخيص إلى التكهن او التنبؤ (أي بإحتمال ما سيحدث) , إذ نستطيع هنا أن نقرر ما يتوقع حدوثه . وأن نتخذ الإحتياطات اللازمة , لنري فيما إذا كان ذلك سيحدث فعلاً.

ومن هذا المنطلق فينبغي أن تبنى المعلومات العائدة المنظمة , التي تؤدي إلى مراجعة مستمرة للأهداف , والأدوار والأولويات وتخصيص الموارد , ضمن العملية الإدارية . وإذا ما توفرت أمام الإداري الإمكانات اللازمة لعمل ذلك , فذلك سيعد من النتائج الهامة , في سبيل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف . أما إذا لم يحصل ذلك , فيمكن القول إذن : أنه لم يجر تطبيق النظام بكفاءة وجدارة .

وفي الموضوع التالي سيتم التحدث عن خطوات نظام الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب التقييم ثم نعرض مثالا مبسطا لخطوات إعداد برنامج عمل خاص بالإدارة بالأهداف .

الإدارة بالأهداف كاسلوب تقييم إداري :

إن عملة الإدارة بالأهداف قد اصبحت في الوقت الحاضر أسلوب حديثاً يستخدم في عملية التقييم لأداء العاملين . حيث تتطلب هذه المرحلة

من المدراء تحديد اهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل , ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم . وتعود عملية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة وتضم برامج التقييم عموماً الخطوات التالية والتي تشكل مكونات وعناصر للإدارة بالأهداف :

1 - وضع الأهداف :

اي تحديد أهداف المنظمة , وتأسيس خطة المنظمة للسنة القادمة ووضع أهدافها . إن عملية وضع الأهداف في الواقع تتم في 3 مراحل : الأولى - تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعد ضرورية في تقدم المنظمة على المدى الطويل . وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية , تكون الخطوة التالية هي تحديد أساليب لقياس الأفراد وأداءهم في كل جانب, ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن إستخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز .

2 - تطوير خطة عملية :

حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها , وبذلك تكون الخطوة التالية المتمثله في تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها .

حيث يتم هنا تحديد أهداف الأقسام إذ يقدم مدراء الأقسام على أخذ أهداف المنظمة مثل تحقيق نسبة ربح معينه كأن تكون 20% ومن ثم وبالتعاون مع المشرفين يتم وضع الأهداف لأقسامهم .

3- القيام بمراجعة دورية :

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف , وهي إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن

المنظمة تسيير على الطريق الصحيح والمرغوب به , والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها . وذلك يتم بواسطة مناقشة أهداف الأقسام إذ يجب أن يناقش رؤوساء الدوائر أهدافهم مع المرؤوسين وعادة فإن ذلك يتم في إجتماعات الأقسام الموسعة . وهم (الرؤوساء) يطلبوا من العاملين تحديد أهدافهم الفردية , وبعبارة أخرى معرفيه كيفية إستطاعة كل موظف المساهمة في تحقيق أهداف الدائرة التي يعمل فيها .

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوئها , بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة , وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف في الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها .

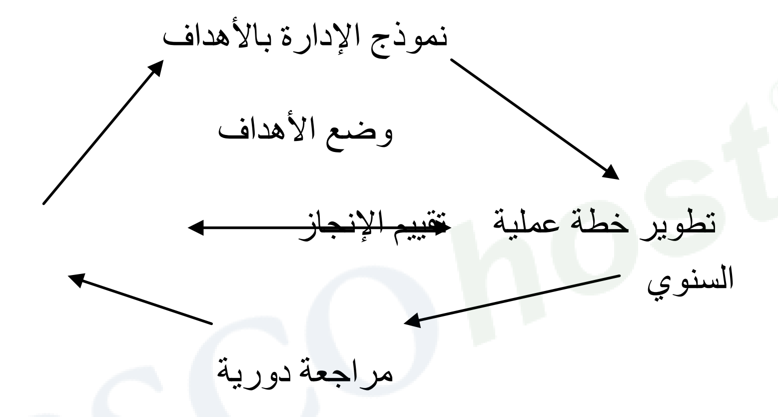
2- تقييم الإنجاز السنوي :

إن الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف تتمثل في التقييم السنوى للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل , وذلك يعني إعادة التظر بالأداء حيث يقارن مدراء الدوائر الأداء الفعلي لكل موظف مع الأداء المستهدف أو المتوقع تحقيقه (الملائم) . فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر في هذه الحالة أن يعملا على تركيز جهودهما على معرفة الأسباب . وهناك العديد من الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء , إذ قد لايعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوفرة , أو أنه لايستطيع القيام بالمتوقع منه وذلك بسبب قلة التدريب والتعلم , أو ينتجه لعدم توفر الحوافز التي تحفزه على زيادة فعاليته وإنجازه , أو قد يكون ذلك بسبب نقص الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز . أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء الإشراف , أو أن الأهداف كانت غير واقعيه وغير ذلك من الأسباب .

إن التغذية العكسية أو الراجعة يتم خلالها تقييم ومناقشة المدراء والمرؤوسين للتقدم . إن بعد أن عرفت الإنحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة .

والشكل رقم (3) التالي يقدم توضيحاً بهذه المراحل :

- عناصر الإدارة بالأهداف أو مكوناتها



وفي ذات السياق يمكن وضع خطوات إعداد برنامج عمل للإدارة بالأهداف في شكل أسلوب العمل التالي الذي يقدم مثالاً توضيحياً على نظام الإدارة بالأهداف .

أسلوب العمل : (مثال)

يتم تكوين خمس مجموعات عمل للإجابة على الأسئلة التالية على أن يختار لكل مجموعة رئيس (مدير) يقوم بإدارة الحوار , والذي يستغرق زمناً مقدارة حوالي ثلاثون (30) دقيقة , وبعد إنقضاء الزمن تقوم كل مجموعة بعرض وجهة نظرها تمهيداً للوصول إلى إتفاق نهائي .

الخطوة الأولى :

ويتم في هذه الخطوة طرح السؤال التالي على مجموعات العمل , وهو: ما هي مجالات النتائج الأساسية والتي فيما إذا تحققت ستكون منظمتك أكثر فعالية؟

وهنا تقوم كل مجموعة بعرض وجهة نظرها وبالاتفاق على المجالات الأساسية .

الخطوة الثانية :

ويتم في هذه الخطوة أيضاً طرح السؤال التالي على مجموعات العمل, وهو :

ما هي المقاييس التي يتم بها قياس النتائج؟

وهنا تقوم كل مجموعة ايضاً بعرض وجهة نظرها والإتفاق على مقاييس النتائج الأساسية .

الخطوة الثالثة :

ويتم فيها تقديم نتائج الأعمال وذلك من خلال التقرير السنوي , بالنسبة لكل مجال من مجالات النتائج , وبإستخدام المؤشرات والتي تم الإتفاق عليها مسبقاً .

وفيما يلي يقدم هارولد كونتر تطبيقاً عملياً على الخطوات السابقة :

التطبيق الأول :

وصف مختصر :

أ - تصميم مجموعة أدوات تسويقيه من خلال منتجي البضائع الحديدية وذلك بغرض توفيرها لموزعيها تحت اسم خاص . وذلك يتم في : أول إبريل.

ب - إعداد البرنامج الكامل الهادف لترويج منتجات "إعمل بنفسك" بما في ذلك شراء الرفوف اللازمة لها . وذلك يتم في : أول يوليو .

جـ - سيكون إجمالي المبيعات الناجم عن هذا البرنامج هو 180 الف جنيه وبربح إجمالي قدره حوالي 63 الف جنيه . وذلك متوقع في : 31 ديسمبر (آخر العام) .

النتائج المتوقعة :

1 – مراجعة الربع الأول -

أعدت مجموعة الأدوات التي سيجري توفيرها للمنتجين المتعاونين معنا في : يونيو , ولموزعينا في : أغسطس . نتوقع بمبلغ 35 ألف جنيه بهامش كلي قدره حوالي 45% مما يحقق لنا ربحاً قدره نحو 40 ألف و 950 جنيهاً .

تعليقات المدير :

2 - مراجعة الربع الثاني -

قدمت مجموعة الأدوات في صورة بدائية إلى 3 منتجين في : يونيو . فأظهر كل واحد منهم إهتماماً كبيراً وسيحمل مساعد مدير المبيعات

مجموعة كامله في رحلته إلى هؤلاء المنتجين في الجزء الأخير من أغسطس أو الجزء الأول من سبتمبر . وستقدم المجموعة الكامله مع رفوف البيع الذي سيعقد مباشرة بعد الإجتماع بالمنتجين . ونتوقع أن تصل المبيعات الآن إلى نحو 108 آلاف جنيه . وبالتالي تتحقق أرباح كليه قدرها حوالي 30 الف و600 جنيه.

تعليقات المدير :

سيتم تحقيق هذا الإنجازات أساساً في المواعيد المحددة (المراحل أ + ب) أما المبيعات (المرحلة 3) فيجب أن ننتظر حتى 31 ديسمبر لنستطيع تقويمها - ل . أ.ج

3 - مراجعة الربع الثالث :

قدمت مجموعة الأدوات الكاملة إلى مديري مبيعات المناطق في إجتماع المبيعات . ويظهر أنه - وبسبب مواعيد التسليم بالنسبة للبائعين - أننا لن نكون في موقف يسمح لنا بتقديم هذا المنتج للموزعين قبل منتصف ديسمبر قررت أن أؤجل تقديم هذا المنتج حتى أسواق يناير وذلك حتى يحدث أثره الكامل . والنتيجة ستكون بأننا لن نتمكن من بيع المنتج هذا العام وبذلك لن أحقق الهدف المرجو .

تعليقات المدير :

أوافق - لم يتحقق الهدف - ل . أ. ج .

4 - مراجعة الربع الرابع :

كما بينا في مراجعة الربع الثالث فقد أجلنا تقديم المنتج حتى أسواق يناير . والنتيجة ستكون بالتالي أننا لم نقم بأية مبيعات في عام 1969 . وتبين النتائج المبدئيه من التقديم إلى السوق بأننا سنتجاوز تنبؤاتها

(توقعاتها) , وقد يمكننا ذلك من الوصول إلى إجمالي قدره نحو 480 الف جنيه في عام 1970 - ل . أ. ج .

تعليقات المدير :

هذا المشروع رغم أنه متأخر في خطة عمل - ف . أ. ب . فقد بدىء بطريقة ممتازة وبعد بنتائج تزيد بكثير عن توقعاته لعام 1970 - ل. أ. ج.

التطبيق الثاني :

وصف مختصر :

أدوات السطوح الخشنة واللاصقة .

أ - يتم تصميم أدوات معينة ولاصقات تجعل من الشركة مصدراً وحيداً لكافة أنواع مواد التركيب . وذلك يتم في : أول إبريل .

1 - تحديد الحاجة إلى أدوات ولاصقات معينه . تقرير أي الإدوات يجب على الشركة إنتاجها وأيها تشتري من الخارج مع تحديد المصدر . وتزويد القسم الكيميائي بالبيانات التي تساعده على إعداد اللاصقات المطلوبة .

ب - تقديم إدوات السطوح الخشنه واللاصقات إلى الموزعين .

جـ - عن طريق إشتراك 100 موزع في العملية فإن المبيعات شتزيد عن 90 الف جنيه من الإدوات , وكذلك عن 90 ألف جنيه من اللاصقات, وبذلك ستكون الإرباح الكليه في مجموعها حوالي 42 الف جنيه .

1 - مراجعة الربع الأول :

أنا غير قادر على تقديم هذا الخط هذه السنة كما هو مخطط له . حيث أن أقرب موعد لتقديمه هو اسواق يناير 1990 ويمكن أن نتوقع ربحا كليا في حدود 20% على الإدوات , و 25% على اللاصقات . ولا توجد توقعات بالبيع هذه السنة , لكننا بالمقابل نتوقع مبيعات مقدره بنحو 18 ألف جنيه خلال سنة التقديم الأولى .

2 - مراجعة الربع الثاني :

لقد تسلمنا أسعار كل أدوات السطوح الخشنة بالشراء من شركة سميث مما منحنا ربحاً كليا يقدر بنحو 20% , وما زلنا نخطط لتقديم المنتج في أسواق يناير من عام 1990 ولا توجد أية توقعات بالمبيعات خلال السنة الحالية .

تعليقات المدير :

الهدف لم يتحقق , ومن المؤكد أنه لن يتحقق خلال عام 1989

- ل. أ. ج .

3 - مراجعة الربع الثالث :

بالرغم من أن معظم المعلومات قد جمعت عن هذه المجموعة من المنتجات إلا أنه يبدو بأن أقرب موعد لتقديم المنتج هو أسواق يناير 1990 . ولا توجد توقعات بوجود أية مبيعات خلال السنة الحالية (1989) .

تعليقات المدير :

الهدف لم يتحقق ومن المؤكد أنه لن يتحقق خلال السنة المالية الجارية (1989) - ل . أ . ج .

3- مراجعة الربع الرابع :

بعد دراسة أخيره لهذا الخط من الإنتاج فقد تقرر أن لا نضيف إلى خط إنتاجنا , وذلك يعود لأن التعامل فيها مفكك إلى حد كبير . ويعمل القسم الكيماوي حالياً على مخلوطات تعطينا خطاً كاملاً في شهر يونيو .

تعليقات المدير :

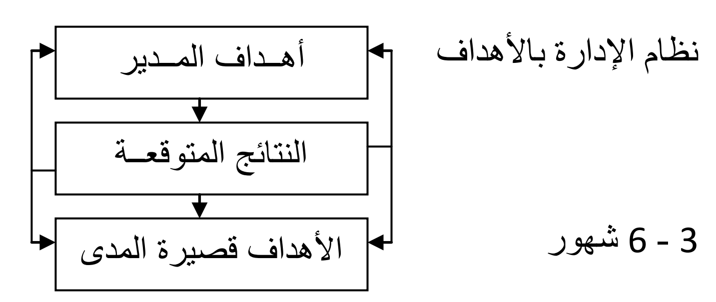
الهدف لم يتحقق - ل . أ. ج .

إنطلاقاً مما سبق ذكره , فإن الشكل التالي يبين تسلسلاً في الأهداف الإدارية . وذلك وفقاً لنمط الإدارة بالأهداف بدءاً من الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية , ومن ثم الأهداف الخاصة بالإدارات والأهداف الخاصة بكل مدير , والنتائج المتوقعة منه والتي يتم جدولتها بنمط أهداف قصيرة المدى.

شكل رقم (4) خطة عمل وفقا لنظام MBO



نظام الإدارة بالأهداف



3 - 6 شهور

مجالات إستخدام نظامMBO :

يعتقد بيتر دراكر , مكتشف مفهوم الإدارة الأهداف , بأن للإدارة بالأهداف تاريخاً في المنظمات الحكومية (العامة) , أطول مما يتصور أولئك الذين يطبقون النظام . إذ جرت الدعوة إلى المفاهيم الرئيسية لهذه الفلسفة , من قبل لوثر كوليك L. Gullick و شركاؤه , وذلك في منتصف ونهاية الثلاثينات من القرن الماضي , وكان ذلك في دراستهم حول الإدارة والتنظيم في الحكومة الفدرالية .

إلا أن بيتر دراكر يجزم بأن مفهوم الإدارة بالأهداف MBO والرقابة الذاتية , قد تأصلت جميعها في القطاع الخاص .

حيث أن أول من ادخلها وطبقها كانت شركة (دونبت Dn Pont) وذلك بعد إنتهاء الحرب العالمية الأولى . وفي منتصف العشرين , إستخدم الفرد سلون Alfred Sloan , من شركة (جنرال موتورز General Motors) التعبير التالي : "الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية" فجاء ذلك بشكل منظم وأكثر وضوحاً . وبالرغم في ذلك فإن الإدارة بالأهداف قد أصبحت أكثر شيوعاً , في منظمات الخدمة العامة الحكومية , عنها في منظمات القطاع الخاص , كما تجري مناقشتها على اعتبار أنها أداة للإداري العام . وعلى أية حال , فإن معظم الدراسات والإبحاث المتعلقة بنظام الإدارة بالأهداف , يشير إلى نجاح إستخدامها في معظم التنظيمات

لإغراض غير ربحية , من تنظيمات كبيرة أو صغيرة , عامة أو خاصة , سواء في الولايات المتحدة وكندا إو في اوروبا واليابان .

وقد شملت هذه الدراسات العديد من المنظمات , مثل : المستشفيات , والمدارس , ودور الحضانة , ودوائر الشرطة , ووزارات الدفاع, ووحدات الحكم المحلي , والبلديات , ومؤسسات الحكومة الفدرالية.

ويبدو أن بيتر دراكر يرى أن إنتشار نظام الإدارة بالأهداف , في منظمات الخدمة الحكومية (العامة) يعود للأسباب التالية :

1 - تعدد الأهداف في تلك المنظمات الحديثة , وتناقضها - في أحيان كثيرة - وعدم إنسجامها .

وبالرغم من عدم وجود أي تنظيم تقريباً , حتى ولو كان في قطاع إدارات الاعمال و يمتلك المقاييس او المعايير المرضية , لا أن تلك المعايير المتوفرة لدى منظمات الخدمات العامة , وبخاصة التي تتعلق منها بالموازنة العامة, وليس لها علاقة بالإداء , أو بالوصول إلى الأهداف .

2 - إن موارد منظمات الخدمة العامة , غالباً ما تكون أفرادا , والمنتج من النادر أن يكون "اشياء" . ولذلك فإن التوجه نحو النتائج المنطقية , ليس وارداً في العملية نفسها أو في العمل نفسه . ونتيجة لذلك فإن معظم المنظمات الخدمية العامة تعاني من مشاغل بيرقراطية مزمنه , وتتمثل خاصة في سوء إستخدام القواعد والنظم .

3 - إن المنظمات المدنية العامة بحاجة إلى وجود اهداف وأضحة , وإلى تركيز الجهود على الأهداف والنتائج . وهذا هو ما يسمى بالإدارة , وهذه الإحتياجات هي ذاتها التي أدت إلى إعتماد نظام الإدارة بالأهداف

والرقابة الذاتية . وبالرغم من ذلك فإن الأسباب التي تؤدي بالإدارة بالأهداف منتجة ونافعة للمنظمات الخدمية العامة , تجعل من السهل أيضاً لتلك المنظمات لأن تخطأ في إستخدام هذا النظام , فتركز على الإجراءات وحدها وذلك بدلاً من تركيزها على محتوى الأهداف والإدارة .

هذا ويضيف فرانك شيروود Frank Sherwood عدداً من الأسباب الأخرى , والتي أدت إلى إعتماد نظام الإدارة بالأهداف في المنظمات العامة الحكومية في الولايات المتحدة , ومنها : أولاً أن الدافع الذي يؤدي الى تكريس "مبدأ المساءلة "" Accountability " في تلك المنظمات.

فقد أدى سوء إستخدام السلطة الحكومية في بداية السبيعينات , وخيبة الأمل في الإداء الحكومي في نهاية الستينات من القرن الماضي إلى قيام رجال السلطة التشريعية والجمهور بشكل عام , بالتشكيك بنوايا وقدرات الموظفين العاملين وبالتنظيمات الحكومية .

لذا فقد رأوا في نظام الإدارة بالأهداف إمكانية للتأكيد لهذه الأطراف على أن التنظيمات الحكومية ملتزمة بالفعل بتحديد أهدافها , وبوضع التقاير حول الإنجازات المتحققه .

أما السبب الآخر : فهو ندره الموارد , وبخاصة العائدات الضريبيه , حيث جعلت متخذي القرارات - وعلى كل المستويات - أقل حماساً للموافقة على إعتماد مخصصات مفتوحة للتنظيمات والمؤسسات العامة . وقد بدأت السلطة التشريعية تتطلب تحديداً أكثر للنتائج المتوقعة . وتتطلب معلومات دقيقه حول الإداء قياساً بالأهداف المعلنة .

ومنذ مطلع السبعينات من القرن العشرين (الماضي) , وعلى إثر التراجع في تطبيق نظام (التخطيط والبرمجة والموازنة PPBS) على

المستوى الفدرالي , فقد إنبثقت فلسفة الإدارة بالأهداف , بإعتبارها احد المناهج الحديثة, والقابلة للإستمرار والبقاء . إن فلسفة (الإدارة بالأهداف) تشترك مع نظام PPBS المذكور , من ناحية أن كلا من النظامين يتطلب من التنظيم الذي يعتمده , تحديد أهدافه وإغراضه , وتطوير خطط عمل تسهم في تحقيق تلك الأهداف , ومن ثم وضع مقاييس كمية أو تقويم عملية تحقيق الأهداف

كذلك يعتقد (ج . س . جان J. S. Jun) بأن المبادرة المبدئية في تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف في الحكومة الفدرالية الأمريكية تعود نتيجة لزيادة الإحساس بالحاجة لتحقيق نتائج في معظم البرامج العامة المعتمدة . حيث أن الإدارات الحكومية الفدرالية قد فشلت في تلبية الحاجة إلى أهداف طويلة المدى , وإلى إستراتيجيات ملائمة لتحقيق تلك الأهداف . وهذا الأمر أجبر بعض المسؤولين في تلك الإدارات على تقبل هذه الفلسفة الجديدة .

تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وفق نموذج أوديورن :

وفقاً لهذا النموذج , يلخص (أوديورن J. Odiorne) من خلال أبحاثه المستفيضة حول نظام الإدارة بالأهداف , أسلوب تطبيق النظام في المراحل الرئيسية التالية :

1 - ينبغي البدء بالإدارة العليا في التنظيم , والعمل على تهيئة تلك الإدارة , وإعداد المديرين التنفيذيين لها .

2 - تقوم الإدارة العليا , ببرمجة مقاييس الأداء التنظيمي ووضعها .

3 - يجري تحويل أساليب وضع الأهداف . إلى المستويات الإدارية المتسلسلة

4 - يصاحب تطبيق النظام , تغيرات ضرورية في أنظمة التقييم والرواتب والتفويض .

5 - ينبغي العمل على تحديد الأهداف العامة , قبل تحديد الأهداف الفردية, وذلك لأن أهداف التنظيم العامة , من الصعب تجزئتها إلى أهداف فردية , على مستويات إدارية .

6 - العمل على وضع معايير للإداء التنظيمي , وذلك قبل تحديد معايير الأداء الفردي , وتحديد الحدود , والتي من ضمنها يتم السماح فيها للمديرين باقتراح اهدافهم . حيث يجب أن تتكيف الأهداف الفردية مع أهداف التنظيم .

إنطلاقاً مما تقدم فإن نموذج أوديون يشتمل على خطوات عديدة تجعل من الصعوبة بمكان تطبيقه وبخاصة . لذلك فقد ظهر نموذج أكثر فعالية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وهو نموذج ماكونكي .

نموذج ماكونكي :

يوصي (ماكونكي D. Mc Conkey) هنا بإعتماد المنهج الجزئي , أي أن يتم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالبدء بمستوى إداري واحد , ولما لذلك من فوائد ومزايا بالمقارنة مع المنهجين أو النموذجين الآخرين (نموذج دراكر ونموذج أوديون) . حيث يقترح ماكونكي تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين , كل منهما تستمر لمدة ستة أشهر , ويجري في المرحلة الأولى تدريب وتوجيه المديرين وتأهيلهم , للبدء في التنفيذ . أما

المرحلة الثانية , فتتضمن العمل من خلال النظام . وفيما يلي شرحاً لهذين المرحلتين .

1 - المرحلة الأولى : الإعداد .

حيث يتم في هذه المرحلة إعتماد الإدارة بالأهداف بإعتبارها نظاماً , ثم يتم البدء في كتابة الأهداف وتحديدها الا بعد أن يتمكن المدير من فهم النظام الذي سيعمل من خلاله . ويمكن التعرف على النظام , والتهيؤ لوضع الأهداف , من خلال الإطلاع على تعينات , ومقالات ومناقشات مع مجموعات عمل , وندوات عمل , ترأسها قيادة إدارية كفوءة .

وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل , يبدأ المديرون في كتابة أهداف بسيطة , مع ملاحظة الإرتباط , بين تلك الأهداف وبين إطار التنظيم أو المؤسسة بوجه عام . وفي الأشهر القليلة التي تليها , يبدأ المديرون في كتابة ووضع الأهداف المعقدة مع ضرورة إتباع عملية تحديد الأهداف لعملية التقييم, وذلك بغرض التأكد من وصول المديرين الى مستوى متطور من تحديد الأهداف.

2 - المرحلة الثانية : العمل وفقاً للأهداف .

حيث ينبغي في هذه المرحلة إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف هي عملية تجريبيه . وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج , حبث أنهم لايزالون في مرحلة التدريب والتأهيل , ويجب إعتماد أسلوب لتبادل المعلومات , حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة . وفي منتصف هذه المرحلة يتم القيام بتبادل المعلومات ما بين المدير ومسؤولة المباشر , وذلك لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ومناقشة أي نوع من الأهداف , ومراجعة مدى صلاحية الأهداف حتى نهاية الفترة (المرحلة الثانية).

وبعد ثلاثة أشهر (وفي نهاية السنة الأولى) تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء . فإذا تبين بأن المديرين قادرون ومؤهلون , يبدأون في العمل وفقاً للنظام بشكل متكامل . وبعدها ينتقل التطبيق إلى المستوى الإداري الثاني , وتبدأ عملية التدريب والتأهيل من جديد .

وينبغي الإشارة هنا إلى إهمية الإتصالات , عند الإنتقال من مرحلة الى أخرى , حيث أن إعتماد الإدارة بالأهداف بإعتبارها نظاماً غامظاً وسراً من أسرار الإدارة العليا , له نتائج وإنعكاسات سلبية على المستويات الإدارية اللاحقة . كما قد تخلق لديهم شكوكاً , وفقدان للثقة , وإحباطات منذ البداية . ومن أجل تجنب هذه الإنعكاسات السلبية ينبغي وضع تقارير دوريه , ويطلب الى المديرين في المستويات العليا , إطلاع مدراءهم (مرؤوسيهم) على مراحل التنفيذ والتطبيق .

ومن خلال تجربة تطبيق الإدارة بالأهداف , في إحدى المنظمات الحقيقة يحدد ماكونكي ثلاثة مراحل رئيسية للتطبيق :

1 - مرحلة الإعداد :

ويتم في هذه المرحلة توضيح وظيفة المدير , وتوضيح وأجباته ومسؤولياته ومستويات السلطة , وذلك عن طريق تعبئة نموذج لوصف الأعمال , ومن ثم يقوم المدير بمناقشة ظروف عمله مع رئيسه , ويتم الإتفاق على الواجبات والمسؤوليات ومستويات السلطة . كما يجب أن لايتم الإنتقال الى المرحلة الثانية , الا بعد أن يتم توضيح مضمون العمل والوظيفة, والوصول إلى إتفاق حولهما .

2 - مرحلة وضع الأهداف :

ويتم في هذه المرحلة الطلب من المدير بوضع خطة تتضمن أهدافاً واضحة للأداء , لفترة زمنية مقبلة (سنة مثلاً) . وينبغي أن يتم خلالها التعريف بالأهداف , وأن تكون معقوله يمكن قياسها وبرمجتها . كما ويجب أن تتضمن الخطة على أهداف للعمل , وعلى أهداف لتطوير أداء الأفراد . ويقوم المدير بمناقشة الأهداف مع رئيسه , ويتم الاتفاق على جدولة نهائية للأهداف والاولويات , ويمكن تحديد مواعيد التنفيذ أو الإنجاز . وخلال فترة التنفيذ , يتم عقد دورات إضافية بين المدير ورئيسه , وذلك بهدف مراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف و وإدخال التعديلات الممكنة على الاولويات او تغيير الأهداف , وفقاً للتغيرات والظروف .

3 - مرحلة التقييم :

في نهاية الفترة , يقوم المدير بتقييم أدائه , وذلك من خلال مقارنة النتائج بالأهداف والتي تم الإتفاق عليها , على أن يتم ذلك بشكل خطي . ومن ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه , ويتم الإتفاق على تقييم أداء المدير خلال الفترة السابقة . وقد تصدر عن ذلك بعض القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت , ويتم تمريرها إلى المدير في مقابلة منفصله .

تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في إدارة التعليم العالي :

إن مفهوم الإدارة بالأهداف والذي نشأ في حقل الصناعات قد تم تطبيقه في حقول اخرى كثيرة خلال الخمسة عشر أو العشرين السنة الماضية وبدرجات متفاوته من النجاح . والإدارة التعليمية مثلها مثل إدارة المصانع أو الشركات يمكنها أن تعمل عن طريق تحديد الأهداف , وذلك إذا كان رجال العلم راغبين أصلا في التعليم من حالات الفشل أو النجاح الماضية .

كذلك فإن على رجال العلم أن يحددوا أهدافاً لأنفسهم ولمنظماتهم التعليمية, فإذا كانوا لا يسعون لتحقيق أهداف معينه ومخطط لها فإنهم بالتالي لا يستطيعيون الوصول بالمنشأه إلى الغاية التي تسعى إليها . وعلى الرغم من أن النتائج التعليمية ليست ملموسة أو محسوسة مثل معدل الرغبة إلى رأس المال في مجال الأعمال فإن ذلك لا يقلل من اهمية وضرورة إستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة في التعليم . ومن هذه المفاهيم مفهوم الإدارة بالأهداف MBO .

إن من أحد إختبارات المقدرة على القيادة بالنسب لمدير تعليمي هو ما إذا كان بإمكانه أن يطور أهدافه إلى نتائج يمكن له قياسها أي ما يسمى بالأهداف السلوكيه . ونقطة البداية هنا تكون في تحديد المشاكل التي تواجه المديرين والطلاب , ومدراء التعليم . أو الضغوطات والتي يشعرون بها من المجتمع المشرع , أو الحكومة . ثالثاً : يتم تحديد مستويات إنجاز يمكن قياسها , وتواريخ تحقيقها , وثالثاً : تقدير الموارد المتوفرة والقدرات اللازمة للوصول لهذه المستويات الجديدة . وأخيراً توفير ميكانيكية التصحيح الذاتي والتي تسمح بالراجعة المستمرة وذلك إعتماداً على المعلومات المرتده (التغذية العكسية) للتأكد من إستمرار مراجعة الأهداف الموضوعة وتعديلها حتى يتم تحقيقها بالشكل المطلوب .

وبالفعل , فقد قامت عدداً من الجامعات الأمريكية بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف . ومن بينها جامعة تنس University of Tenesse والتي قامت بتطبيق النظام في , خطوات مميزة وهي : "تخطيط , تنظيم , إنجاز , مراجعة , ومكافأة" .

التخطيط" هو الخطوة الأولى , ونحن نعرف بأن التخطيط هو التنبؤ لزمن قادم عن طريق وضع خطة , لذا فهو يتطلب وضع أهداف محددة على شكل إتصالات شفوية ومكتوبة بين الرئيس والمرؤوس يتفق

عليها مع جميع المستويات . وعلى أية حال , فإن طبيعة الجامعة كمنظمة تجعل من وضع الأهداف عملية صعبة . ولكي تكون الأهداف قريبة من مفهوم الإدارة بالأهداف , فيجب هنا أن تكون الأهداف ذات طبيعة كمية . إذ أن بعض الأهداف الأكاديمية بطبيعتها تكون غير قابلة للقياس ولكن بعضها يمكن قياسه. الخطوة التالية هي "التنظيم" . فالتنظيم ضروري لنجاح عملية الإدارة بالأهداف , حيث يتم تحديد مسؤوليات كل عضو في التنظيم , وبالإضافة لذلك فهو يفتح خطوط الإتصالات بالمنظمة . بعد ذلك تاتي خطوة "الإنجاز". والإنجاز بالتأكيد هو مفتاح نجاح أي مسعى أو حل . وفي الوقت الذي يتم فيه الإنتهاءمن تحديد الأهداف فإن على هؤلاء الذين تقع على عاتقهم وأجبات ومسؤوليات محددة أن ينجزوها بكفاءة وفعالية .

لقد تم التحدث حتى الآن عن 3 خطوات وهي التخطيط , التنظيم , والإنجاز . أما الخطوة التطبيقه التالية فهي "التقييم" , إذ يتم هنا تقييم النتائج بالقياس إلى الأهداف الموضوعة . ويلزم لذلك تحديد إجراءات للمراجعة المستمرة . وتأتي الخطوه الأخيرة وهي " المكافأة" . والتي ربما تكون أهم وجه مقبول لعملية مفهوم الإدارة بالأهداف بالنسبة لهؤلاء العاملين الذين يعتقدون بوجوب أن تتساوى رواتبهم وترقياتهم ومكافآتهم والزيادات في الرواتب طبقاً للجهود المبذولة , وذلك تحقيقاً لفلسفة الإدارة بالأهداف التي تقوم على مكافآة الموظفين المجدين . وفي الجامعات التي قامت بتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف , فقد ساهم هذا المفهوم في الوصول إلى تقييم أفضل لإنجازات أساتذتها .

وفي الواقع , فإن عملية تقييم الإنجاز في مؤسسات التعليم العالي هي موضع إهتمام شديد من قبل أعضاء الهيئات التدريسية ورؤوساهم , وذلك نظراً لما يلعبه التقييم من دور فعال في تطوير المهنة وفي الترقيات , وتعديلات الرواتب , والإحتفاظ بالموظفين . كذلك فإن عملية التقييم

مهمة من حيث تأثيرها على وضع المدرس في عيون زملائه وعلى مستقبله في مهنته. وعلى الرغم من أن تقييم الإنجاز في مؤسسات التعليم العالي هي صعبة للغاية إلا أنها تعد أحد الأنشطة الإدارية والتي لم يتم ممارستها بفعالية في الكثير من الجامعات بعد , وبخاصة الجامعات التي لا زالت تستخدم الأساليب التقليدية في الإدارة .

هذا وقد أيدت معظم الدراسات الإستنتاج بأن الوسائل الحالية المستخدمة في تقييم الإنجاز , مثل طريقة التأشير في خانات (إستبيان تقييم) معد مسبقاً بأنها متحيزة ولا تحقق الغرض كما هو مرغوب منها . وهناك العديد من العيوب الأخرى للطرق الحالية في تقييم الإنجاز ومنها :

1 - إعتماد هذه الطرق على معلومات قليلة .

2 - إن التقييم لا يقوم على أساس النتائج بل يتركز على الصفات الشخصية والتي يصعب قياسها .

3 - أن الأساليب القديمة تفشل في توفير معلومات مفيدة للأفراد , وبالتالي فهي موجهة نحو التقييم أكثر منه نحو الإنجاز .

وكبديل عن الطرق التقليدية في تقييم الإنجاز يبدو أن مفهوم الإدارة بالأهداف يتيح لعضو الهيئة التدريسية الفرصة بأن يشارك في رسم الأهداف, كما أنه يشعر بمزيد من الحرية من الرقابة الخارجية في تحقيق الأهداف , وفضلاً عن ذلك فإن مفهوم الإدارة بالأهداف يتيح معلومات جوهرية وموضوعيه لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية , فكلاهما لديه نفس المعلومات عن النتائج الفعليه , وكلاهما يستخدم نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف .

هذا وقد أثبت تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عدداً آخراً من المزايا , ومن أهمها مايلي :

1 - تحويل تركيز المنظمات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج , وهذا من شأنه أن يزيد فعالية الإدارة الجامعية .

2 - زيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة , وذلك لأن الجامعة تغطى غالباً نتائج ملموسة , وبذلك فهي تجيب على أسئلة المجتمع والمسؤولين .

3 - تفويض السلطة , حيث إنه مع زيادة حجم المنظمات وتعقيدها يصبح تفويض المهام أمراً حيوياً , فالإدارة لم تعد "عمل رجل" , حيث يصبح إيجاد نظام إداري يسمح باسلوب التفويض أمراً حتمياً . ومفهوم الإدارة بالأهداف يحقق هذه الحاجة .

4 - الترقيات بناء على النتائج , وبذلك تتحول هذه الترقيات من دائرة الأحكام الشخصية الى دائرة الأحكام التي تعتمد على النتائج التي تم إنجازها.

5 - تحسين عملية الإدارة التعليمية , حيث تتيح للمرؤوسين فرص المشاركة فيها وتبادل المعلومات , وذلك وصولاً لقرارات أفضل .

6 - تحسين أنظمة الإتصالات , بحيث يتيح لكل عضو في الجامعة لأن يساهم في تشكيل أهداف الجامعة المستقبلية , كما يتم تزويدهم بفكرة أفضل عن كيفية تحقيق هذه الأهداف إذ يعمل أعضاء الجامعات في ظل هذا المفهوم كفريق .

وبالرغم من منافع تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف الواضحه في الجامعات إلا أن تطبيقه فيها لم يكن يخلو من النقد ايضاً , إذ أن إيجاد أهداف قابلة للقياس عملية تواجه معارضة شديدة نظراً لطبيعة التعليم

الخاصة . فمثلاً فإن تقييم إنجازات اعضاء الهيئة التدريسية مهمة صعبة في ظل مفهوم الإدارة بالأهداف . إذ يكون السؤال المبهم هنا صعبة فمثلاً في كيفية تقييم تعليم جيد , أو بحث جيد , أو خدمة إجتماعية جيدة . كذلك فإن البعض قد حذر من أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف سوف يحول الجامعات إلى "مصانع" ويلغي الإبتكار . فضلا عن ذلك فقد يثير تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف الإستنكار وعدم الثقة والعداوة ما بين المدير ومرؤوسيه , وذلك لأنه يزيد من الضغط عليهم , نظراً لأن مفهوم الإدارة بالأهداف يرتبط أساساً بالنتائج ومراجعتها وتقييمها , ولكن هذا الأمر بحد ذاته يعتبر تقريباً من أفضل الحوافز على العمل والإنتاج سواء كان ذلك في المؤسسة تطبيقه في الجامعات بحاجة إلى أعمال مكتبية كبيرة تتعلق بتوصيف الوظائف ووضع الأهداف , وجلسات تقييم ... الخ .

وعلى الرغم من هذه الإعتراضات الا أنه قد ثبت نجاح تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في إدارة التعليم العالي , وبما لا يدع مجالاً للشك بذلك . وليس هناك تقريباً ما يحد من إنتشاره وتطبيقه في باقي ومختلف الجامعات ومعاهد التعليم العالي .

وكنتيجة لذلك , وإنطلاقا مما تقدم إلى أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في الجامعات العربية سيكون مفيداً , بل أن الحاجة لتطبيقه سيكون ضرورياً , إذ إن الأساليب الحالية التي تدار بها جامعات الوطن العربي لم تثبت فعاليتها لأنها في النهاية لم تلبي حاجات مجتمعاتها بالشكل الأمثل , حيث يوجد هناك قصور في عملية التدريب المهني , وقصور في مواكبة حركة التقدم ومواكبة متطلبات المستقبل ... فإذا كانت أهداف التعليم العالي في الوطن العربي واضحة والتنفيذ كان يتم بصبر وعناية , والإلتزام بتحقيق الأهداف مرتفعاً , فإنه لن يوجد هناك سبب أو داعي

لفشل تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف . إن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر نظاماً يقدم لمنشآت التعليم العالي قاعدة لنتائج أكثر فعالية .

تقيم نظام الإدارة بالأهداف (المزايا والعيوب)

إن نظام الإدارة بالأهداف كغيره من الأنظمة لابد وأن يكون له جوانب إيجابيه (منافع) وأخرى سلبية (عيوب) . وإذا كان هذا النظام - كمعيار لتحديد فعالية التنظيم والمدير وتقيم لأداء الموظفين - قد لقي تأييداً ودعماً من قبل بعض كتاب الإدارة , الا أنه من ناحية أخرى قد تعرض لبعض المآخذ . وسنعرض فيما يلي لتقييم هذا النظام ببيان جوانبه الإيجابية والسلبية .

أولا - الجوانب الإيجابية (المزايا) : -

إن أثر نظام (الإدارة بالأهداف) واضحة أتم الوضوح على التغير الذي يحدثه في تحديد مفهوم الإدارة . فقد تطور المفهوم : "تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد , بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" إلى أن الإدارة تتضمن ثلاث خطوات :

1 - وضع الأهداف .

2 - التوجيه لغايات تحقيق تلك الأهداف .

3 - وقياس النتائج .

وقد احدث إستخدام النظام أيضاً تحولا في مفهوم الإدارة , بحيث أصبحت إدارة التنظيم تعني "أن يتمكن المديرون من أحداث الأشياء , من خلال تقريرهم لما ينبغي أن يقوموا به . ثم التنسيق بين مواردهم وأعمالهم

لينفذوا حدوثه . وهكذا يصبحون في موضع المتمكن بمواردهم , بدلا من أن تحدث بعض النشاطات التي لا يمكن السيطرة عليها .

هذا ويرى نواف كنعان أن مزايا ومنافع تطبيق نظام MBO تتمثل فيما يلي :

1 - إن أول الجوانب الإيجابية لنظام الإدارة بالأهداف . تتمثل في تركيزه على إهمية الأهداف وضرورة وضوحها . وهذا يساهم بفعالية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة وأنشغالها بالوسائل والإجراءات,فلذي يحدث في التطبيق أن تكون الأهداف في بداية العمل محددة واضحة لدى الموظفين ولكنها سرعان ما تختلط بالوسائل والإجراءات التي تأخذ مكان الأهداف , فيصبح التركيز على الوسائل بدلاً من الأهداف وتصبح هذه الوسائل أهدافاً في حد ذاتها .

ومن هنا يبرز الدور الإيجابي الذي يلعبه هذا النظام في جعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عاليه من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها , وما يتطلبه ذلك من متابعة مستمرة, بالإضافة لذلك على جميع المستويات, فإن ذلك سينعكس على أداء وإنتاجية الأفراد . حيث أنه وفي الوقت الذي يفقد فيه الفرد فرصة الإرتباط بأهداف محددة وواضحه فإنه سيميل إلى الشعور بالضياع والمسؤولية , فيصبح وكأنه يعمل في فراغ (دائرة مفرغة) , نظراً لعدم وجود أهداف واضحة يمكنه عن طريقها معرفة مدى ما حققه من إنجازات . وذلك فضلاً عن أن قيام نظام الإدارة بالأهداف هو اساساً على اعطاء المدير حرية التصرف في إختيار الأساليب الملائمة وإعتماده على الرقابة الذاتية, وكل هذه الأمور تساهم في تنمية الميول الإيجابية لدى الأفراد, وفي تلبية حاجاتهم النفسية والإجتماعية .

2 -إن هذا النظام يحقق فوائد في المجالات الآتية : تحسين أداء الإدارة , وتمكين المدراء من التخطيط بشكل أفضل , وتحسين الرقابة الذاتية , وتحسين العلاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين , وتحسين القدرات والمهارات الإدارية لدى الرؤوساء .

حيث أنه وفي دراسة قام بها "مجلس المؤتمرات The Conference Board الأمريكي - لتقييم تجارب بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الكبيرة التي سبقت النظام - أثبتت النتائج بأن هذه الشركات حققت العديد من الفوائد من تطبيق هذا النظام , إهمها : تحسين أداء الإدارة , حيث ذكرت الشركات التي طبقت النظام , بأنها أصبحت أكثر مقدرة على تحقيق الأشياء التي يراد تحقيقها , وأن المدراء الذين تمت مقابلتهم ذكروا أنهم يحبون نظام الإدارة بالأهداف لأنه يحقق لهم نتائج مباشرة ملحوظة, وتحسين التخطيط , حيث ذكر المدراء الذين طبقوا النظام , بأنهم كانوا يفكرون في النتائج المطلوب تحقيقها أكثر من تفكيرهم في العمال المطلوب القيام بها , وأن التخطيط أصبح اكثر شمولاً, وتحسين الرقابة الذاتية , إذ ذكر المدراء الذين عملوا في ظل النظام على أنهم اصبحوا يعرفون ما هو المطلوب منهم تحقيقه , وأن لديهم المقاييس المتاحة لمعرفة مدى تقدم سير العمل الخاص فيهم , وأن إلتزامهم بالأهداف يجعلهم يوجهون أنفسهم ذاتياً ويراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيق الأهداف , وكل ذلك ساعد على تحسين الرقابة الذاتية, كما أن النظام يساعد على تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين, إذ ذكر الكثير من المرؤوسين - في الدراسة - بأنهم كرهوا تدخل رؤسائهم المستمر في أعمالهم , وأنهم أصبحوا يشعرون براحة وإطمئنان أكثر في علاقاتهم برؤوسائهم في ظل النظام . كما ولوحظ تحسين في العلاقات أثناء جلسات تقييم الأداء حيث أصبح متساوياً مع دور الرؤوساء . فالإثنان يعرفان الأهداف المطلوبة ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف ,

وأن النظام يمكن له أن يخلق روح الفريق في المنظمة بشكل لا يتوفر بأي نظام آخر, وتحسين تطوير القدرات والمهارات الإدارية للرؤوساء , حيث ذكر أخصائو التدريب والتطوير الإداري في هذه الشركات , بأن النظام قد حقق معظم اهداف وبرامج التدريب والتطوير الإداري . كما أنه افاد الكثير من الرؤرساء التي تمت مقابلتهم بأن مجموعات عمل الزملاء والمرؤوسين معاً تنشيء المدراء (الرؤساء) في الوظيفة نفسها مع الزملاء والمرؤوسين هو الإختبار الحقيقي لتقدير مدى نجاح اي برنامج في تطوير المهارات لدى الرؤساء الإداريين .

وفي دراسة أخرى إجراها الباحثان "ستيفن كارول وهنري توس S. Coololl & H. Tosiاستخدما فيها أسلوب المقابلة والإستبيان شملت خمسين رئيساً إدارياً من مختلف المستويات. أثبتت النتائج بأن من أهم المزايا التي حققها النظام أنه يفيدهم (الرؤساء) في التعرف على ما تتوقعه منهم إدارتهم العليا . كما ذكر البعض بأن النظام يدفعهم إلى التلاحم مع مرؤوسيهم ويدعم الإتصالات معهم. كذلك يعمل النظام على توفير معايير موضوعيه لتقييم الأداء , حيث أن إهتمامه بالإنجازات أكثر من إهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد , يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس والتقييم, كما يساعد النظام على تطوير المدراء والعاملين وتنمية مهاراتهم , حيث ذكر المرؤوسون الذين يعملون في ظل النظام بأن قادتهم كانوا يقدمون لهم العون والمساعدة حتى ينهضوا بإنجازاتهم , وبأن هولاء المدراء كانوا اكثر تقبلا للأفكار الجديدة , كما أنهم تبينوا بأن قدراتهم وخبراتهم أصبحت مستخدمة أكثر من ذي قبل. كما أن المدراء الذين شملتهم الدراسة ذكروا بان مهاراتهم الشخصية والإدارية تزداد وتنمو بإكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال العلاقات الإنسانية , وتنمو بالتدريب والتقييم الذاتي المستمر لسلوكهم . هذا بالإضافة لأن النظام يعمل أيضاً على توجيه نشاطات العمل نحو تحقيق

الأهداف التنظمية , ويساعد في تحسين عملية التخطيط , ويوفر المعايير الواضحة واللازمة لإغراض الرقابة , كما ويحفز المدراء على أستخدام الموارد البشرية بشكل أفضل , وحد من الصراعات والغموض الذي يحيط بها ويعمل على تشخيص المشاكل بصورة أفضل.

3 - كذلك فإن نظام الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة, وفي ذلك من خلال كونها تشكل مدخلاً جديداً في الإدارة يجمع بين اسلوب المدارس الكلاسيكية وإتجاهاتها - والتي تركز أساسً إهتمامها على العمل - وبين المدارس السلوكية وإتجاهاتها التي تركز إهتمامها على الفرد العامل وحاجاته , بحيث تتكامل مع يعضها البعض, وهذه الميزة نادراً ما تتوافر لغيره من مداخل الإدارة.

إنطلاقاً مما تقدم , يمكن أن نستنتج بان نظام الإدارة بالأهداف له العديد من المزايا , وأول وأكبر التغييرات الجذرية التي أحدثها هذا النظام وتطبيقه هو أثره الواضح جداً على قياس الأداء الإداري . كذلك فإن نظام MBO يركز بشكل واضح على الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) , إذ هو يعترف بان الإنسان هو الذي يخلق العمل ويقوم به في المستويات الإدارية المختلفة , وهو يزود بالتالي المديرين بقاعدة سليمة لإتخاذ قرارات تتعلق بترقيتهم وبدافع التعويضات والمكافآت لهم وبالتالي تحفيز الأفراد نحو الإنجاز. كذلك فإن لنظام MBO تأثير فعال على نظام التعويضات والمكافآت في التنظيم , فهذا النظام قد أحدث تغييراً جذرياً من خلال تركيزه على ضرورة ربط المكافأة والتعويض بدرجة إنجاز الأهداف , ودفع المكافآت بما يتناسب مع درجة تحقيقها . وأخيراً فإن أكثر عملية تركتها فلسفة الإدارة بالأهداف أثرها عليها هي عملية التخطيط الذي أصبح ينظر له من قبل المديرين بشكل أكثر جديه وأكثر تقديراً .

وبذلك نرى ما للإدارة بالأهداف من تأثير واضح على تطوير نظم تقييم الأداء , وعلى وضع أسس أكثر ملائمة لتطور الإدارة وعلى زيادة الكفاءة الإنتاجية او زيادة معرفة وتفهم الأفراد لوظائفهم , وعلى تخطيط متكامل وبعيد المدى للمنظمة , بالإضافة لمساهمة النظام في إغناء أعمال المديرين .

وكما لكل عملة وجهان فإن لنظام الإدارة بالأهداف سلبيات وعيوب نعرضها في الجزء القادم .

ثانياً - الجوانب السلبية (العيوب) :-

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف, فإن تطبيقاتها قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية , وأهمها ما يلي :-

1 - إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في اعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجههم, حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري , وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها .

فقد ظهر من دراسة "مجلس المؤتمرات" الأمريكي أن أساس المشكلة يكمن في أن المدراء في الشركات التي طبقت النظام قد إعتادوا على التفكير في الأنشطة التي يقومون بها , وذلك على حساب النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة , وبأنه غالباً ما يمر أكثر من سنة حتى يستطيع الرئيس ان يميز بين النشاط والنتيجة. كما إتضح من الدراسة بأن - سنتين على الأقل - من التخطيط والرقابة تعد ضروريتان قبل أن تصبح المدير متمرساً (خبيراً) في وضع الأهداف. كما وتبين من الدراسة على أن

الشركات التي طبقت النظام كانت تضطر إلى إستخدام طرق رسمية وغير رسمية لتعليم مدراءها مفاهيم وتطبيقات النظام مثل : عقد برامج وندوات إدارية , إستخدام برامج في الجامعات , طبع دليل عن النظام .. الخ .

كذلك فأن المدراء من ناحية أخرى يواجهون صعوبة في جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس. وتنتج هذه الصعوبة من أن الاهداف والنتائج تختلف بإختلاف التنظيمات الإدارية , حيث يوجد هناك أهداف مادية مباشرة وملموسة يمكن قياسها بسهولة , مثل تحديد أنواع النتائج المتوقعة من مدير مصنع والتي تتمثل في : تحديد كمية الإنتاج , وجودته وتكلفته. كما أن هناك أهداف غير ماديه وغير ملموسة من الصعب قياسها, مثل : إرتفاع الروح المعنوية للعاملين , بناء قيم أخلاقية وتدعيمها , بناء الأشخاص وتطويرهم , وتوفير الرعاية والرفاهية وتخفيف عبء المعيشة عن المواطنين ... الخ . وهذه الأهداف ترتبط بعوامل سياسية وإجتماعية وإقتصادية يصعب وضع معايير لقياسها , مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس , وإذا أمكن قياسها فإن ذلك لا يظهر بسرعة بل يظهر على المدى البعيد .

غير أن التطبيقات العملية قد كشفت على أنه بالإمكان التخلص من هذه الصعوبة بواسطة الممارسة الفعلية والتي تجعل المدراء يتعودون على الدراسة التحليلية الواعية للمقاييس الملائمة لقياس مثل هذه الأهداف غير الملموسة , حيث يمكنهم مثلاً وضع مقاييس للروح المعنوية المرتفعة من خلال عدد الإستقالات أو نسبة الغيابات بدون عذر إلى مجمل أيام الغياب , وقياس بعض الخدمات عن طريق إجراء إستقصاء او دراسة ميدانية لجمهور العملاء , مع الأخذ في الإعتبار تكاليف الإستقصاء بالنسبة للخدمات التي يقدمها التنظيم.

2 - ومن ناحية أخرى تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجده هذا النظام بين الرئيس ومرؤوسيه , والذي يؤكد على إشتراك المرؤوسين في وضع الاهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها , وينقص من رقابتها بإعتبار ان إشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ .كما وأن بعض الإدارات تعارض تطبيق هذا النظام , وذلك بحجة أن عملية وضع الأهداف , ووضع المقاييس الملائمة , تستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم . كذلك فإن طول الوقت الذي يستغرقه تطبيق النظام ككل يلقي بعبء كبير على عاتق المدراء الذين يشكون حالياً من ضيق الوقت. وذلك فضلا على أن بعض المدراء يرون إفتقار مرؤوسيهم إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف . وفي الواقع فإن المدراء الذين يثيرون مثل هذه المشاكل لا يقدرون كفاءة مرؤوسيهم الحقيقية , أو أنهم يستخدمون هذه المعايير كوسيلة لتبرير عدم إستعدادهم لإشراك مرؤوسيهم معهم في وضع الأهداف , ويضاف لما سبق من مشاكل يواجهها تطبيق النظام , المتطلبات الإجزائية التنفيذية الزائدة, ومشكلة الأعمال الورقية (paper – work problem) التي يتطلبها تطبيقه (أوراق , نماذج , مناقشات ..) , حيث يتضمن النظام كما كبيراً من الأعمال الورقية تقلل من الوقت الذي يخصصه المدير لنشاطاته الإدارية الأخرى .

3 - بالإضافة لما سبق من مشكلات , فإن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليله للتغيير , بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية . العامة والخاصة الأخرى الى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيميه , وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات , وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها , كونها ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة .

هذه إذن اهم الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة بالأهداف كما كشفت عنها تطبيقاته , ومنها يتضح أنه وبالرغم من أوجه النقد التي تعرض لها هذا النظام , إلا أن التطبيق قد أثبت سلامة الأسس التي يقوم عليها .

وبالرغم من ذلك فإن مجرد وضع نظام الإدارة بالأهداف موضع التنفيذ سوف لن يجعل من المدراء الفاشلين مدراء ناجحين , بل يمكن القول بأن وضع النظام موضع التنفيذ , يتطلب برنامجاً متكاملا ومدروساً مما سيزيد من فرصة ويزيد من فعاليته , ومثل أي نظام مستحدث فإنه ينبغي تفهم المدراء للنظام وأسلوب عمله , بالإضافة إلى ضرورة حفزهم على إستخدامه وتوافر القدرة لديهم على تنفيذه . إن التطبيق العملي لهذا النظام يؤكد بأن مدى الإستجابة لهذا النظام يتوقف على مدى وضوح الأهداف وتعرف المدير على السمات المميزة لمرؤوسيه قبل أن يحدد مستوى إنجازاتهم, ومدى ثقة المدير بنفسه , والإجتماعات التي يعقدها مع مرؤوسيه لإستعراض نشاطاتهم والوقت الذي يخصصه لهذا الغرض , والمكانة التي يحتلها المدير الذي يطبق هذا النظام في نفوس مرؤوسيه , وكل هذه عوامل تزيد من فرص نجاح هذا النظام .

ومما يؤكد نجاح هذا النظام أن الآلاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة وإفريقيا قد قامت بتجربته وتطبيقه , ومن ثم بدأت الحكومات مؤخراً في بعض الدول المتقدمة والنامية في إدخال هذا النظام على الإدارة في القطاع العام , وذلك بهدف المساهمة في حل مشاكلها الإدارية على المستويات القومية والمحلية .

أما بالنسبة لتقييم بعض علماء الإدارة لنظام الإدارة بالأهداف , فيرى ماكجر يجور من خلال مناقشة لبرامج تقييم الاداء , رأيه بأن من أهم أسباب فشل هذه البرامج , هي المعارضة التي صادفتها من جانب

الرؤوساء والمرؤوسين . وتوصل "ماكجر يجور" الى أن حل هذه المشكلة إنما يتأتى عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي (Self – appraisal) ويركز على المنجزات اكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس, ويهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من إهتمامه بسلوك المرؤوس في الماضي . وقد وصف "ماكجريجور" منهج الادارة بالأهداف على أنه " فلسفة إدارة" وتفسير ذلك يعني أن الأخذ بهذا المنهج يسبقه بالضرورة الإيمان بنظريه معينة لتفسير سلوك العاملين في الإدارة . وأن الإدارة التي تؤمن بالإفتراضات التي تقوم عليها نظرية Y التي ترى بأن الفرد العامل محترم يحب عمله , ويعرف الحق والواجب , ويريد أن يحقق ذاته, هي التي تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف , وبأن تطبيق هذا المنهج يمكن المدراء من توجيه أنفسهم ذاتياً , ومراقبة أنفسهم ذاتياً في تحقيقهم لأهداف المنظمة إذا هم إلتزموا بها .

ويرى جورج موريس (G. Morriosey) الإدارة بالأهداف على انها منهج مهني للإدارة يحدد - بعد دراسة دقيقة - ما هو المطلوب عمله , وكيف يتم التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية , وتحديد التكاليف اللازمة , وما الذي يعتبر أداءاً مقبولاً . ومن ثم متابعة التقدم الذي تحقق وإتخاذ الإجراءات التصحيحية .

أما جون همبل (J. Humble) وهو من أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في انجلترا فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أساس أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحيه والنمو , وحاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً .

وفيما يلي جدولاً يبين فوائد ومشاكل نظام الإدارة بالأهداف :

الجدول رقم (2)

فوائد الـ MBO	**مشاكل الـ MBO**
1 - جهود المدير والموظفين تركز على النشاطات التي ستقود إلى تحقيق الهدف . 2 - الأداء يمكن تطويره في جميع مستويات الشركاة . 3 - الأفراد محفزين . 4 - أهداف الأفراد والأقسام تلتقي مع أهداف الشركة	1 - التغيرات المتواصلة تمنع من التطبيق.MBO 2 - ضعف العلاقات بين حرية التوظيف والموظف يضعف فعالية الـ MBO 3 - الهدف الإستراتيجي يمكن إزاحته من خلال الأهداف التشغيلية. 4 - آلية التنظيم والقيمة التي لا تشجع المشاركة يمكن ان تضر بعمليMBO 5 - كثرة الأعمال الورقية تستنفذ طاقة MBO

التخطيط من خلال مبدأ الإدارة بالأهداف :

يشمل التخطيط بالأهداف على أربع خطوات أساسية هي : الأعداد والتجهيز وإتخاذ القرار وإبلاغ من يعينه القرار , ثم التحكم والضبط .

أولاً- الإعداد والتجهيز

على المنظمة القيام بالخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز للخطة:

1 - بين الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.

2 - جمع الحقائق بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.

3 - التشاور مع كل من له علاقة لوضع الخطة أو تنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر والتشاور أيضاً مع أهل العلم والفكر وذوي الإختصاص ممن ليست لهم علاقة بالخطة .

ثانيا : إتخاذ القرار :

على المنظمة في هذه المرحلة إتخاذ الخطوات التالية :-

1 - تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة بكافة نتائجها الممكنة دون التقيد بالمستجدات المالية أو غيرها في هذه المرحلة .

2 - تطوير مسارات بديلة للعمل يؤدي كل منها الى تحقيق الأهداف المنشودة

3 - تقويم البدائل المطروحة وإختيار أفضلها ودراسة مدى توافر الموارد الحالية والممكنة والفوائد التي ستعود على المجتمع (إقصاها وأدمها) والإطار الزمني المتوقع على المحددات البيئة .

4 - وضع معايير وقياسات واقعية ومجدية وقابلة للتطبق .

ثالثاً : تتم عملية الإتصال في إطار عملية التخطيط بعد اقرار خطة محددة نهاية , وذلك وفق الخطوات التالية :-

1 - حدد بالضبط كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة .

2 - الإستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المعني بالخطة.

3 - أختر ونفذ أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة .

4 - تأكد من فهم من له علاقة بالموضوع للخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامها المختلفة .

رابعاً : الضبط تضم هذه المرحلة من عمليات التخطيط الخطوات التالية :-

1 - تجديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين لآخر والأطمئنان على سلامة سير العمل في الإتجاه المؤدي إلى أهداف منشودة.

2 - مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوج للخطة .

3 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية كما دعت الضرورة بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم جدوها وتغيرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق أو تغير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواع لذلك . أن التصحيحات أفضل من الكوراث التي يمكن أن ينتهي إليها العمل .

